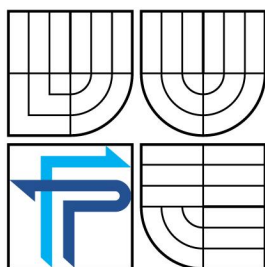


**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUT OF MANAGEMENT

## **NÁVRH KONKURENČNÍ STRATEGIE FIRMY** PROPOSAL OF COMPETITIVE STRATEGY OF COMPANY

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**  
MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**  
AUTHOR

Ing. LADISLAV ŠTEVANKA

**VEDOUCÍ PRÁCE**  
SUPERVISOR

Ing. ROBERT ZICH, Ph.D.

BRNO 2008



**LICENČNÍ SMLOUVA**  
**POSKYTOVANÁ K VÝKONU PRÁVA UŽÍT ŠKOLNÍ DÍLO**

uzavřená mezi smluvními stranami:

**1. Pan/paní**

Jméno a příjmení: Ing. Ladislav Števanka  
Bytem: Na Vyhlídce 12, 78306, Domašov nad Bystřicí  
Narozen (datum a místo): 13.3.1981, Košice

(dále jen „autor“)

a

**2. Vysoké učení technické v Brně**

Fakulta podnikatelská  
se sídlem Kolejní 2906/4, 612 00, Brno  
jejímž jménem jedná na základě písemného pověření děkanem fakulty:  
PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

(dále jen „nabyvatel“)

**Čl. 1**  
**Specifikace školního díla**

1. Předmětem této smlouvy je vysokoškolská kvalifikační práce (VŠKP):

- ☐ disertační práce
- ☐ **diplomová práce**
- ☐ bakalářská práce
- ☐ jiná práce, jejíž druh je specifikován jako

.....  
(dále jen VŠKP nebo dílo)

Název VŠKP:	Návrh konkurenční strategie firmy
Vedoucí/ školitel VŠKP:	Ing. Robert Zich, Ph.D.
Ústav:	Ústav managementu
Datum obhajoby VŠKP:	

VŠKP odevzdal autor nabyvateli v \*:

- ☐ **tištěné formě** – počet exemplářů 1
- ☐ **elektronické formě** – počet exemplářů 1

---

\* hodící se zaškrtněte

2. Autor prohlašuje, že vytvořil samostatnou vlastní tvůrčí činností dílo shora popsané a specifikované. Autor dále prohlašuje, že při zpracovávání díla se sám nedostal do rozporu s autorským zákonem a předpisy souvisejícími a že je dílo dílem původním.
3. Dílo je chráněno jako dílo dle autorského zákona v platném znění.
4. Autor potvrzuje, že listinná a elektronická verze díla je identická.

## **Článek 2**

### **Udělení licenčního oprávnění**

1. Autor touto smlouvou poskytuje nabyvateli oprávnění (licenci) k výkonu práva uvedené dílo nevýdělečně užít, archivovat a zpřístupnit ke studijním, výukovým a výzkumným účelům včetně pořizování výpisů, opisů a rozmnoženin.
2. Licence je poskytována celosvětově, po celou dobu trvání autorských a majetkových práv k dílu.
3. Autor souhlasí se zveřejněním díla v databázi přístupné v mezinárodní síti
  - ☐ **ihned po uzavření této smlouvy**
  - ☐ 1 rok po uzavření této smlouvy
  - ☐ 3 roky po uzavření této smlouvy
  - ☐ 5 let po uzavření této smlouvy
  - ☐ 10 let po uzavření této smlouvy(z důvodu utajení v něm obsažených informací)
4. Nevýdělečné zveřejňování díla nabyvatelem v souladu s ustanovením § 47b zákona č. 111/ 1998 Sb., v platném znění, nevyžaduje licenci a nabyvatel je k němu povinen a oprávněn ze zákona.

## **Článek 3**

### **Závěrečná ustanovení**

1. Smlouva je sepsána ve třech vyhotoveních s platností originálu, přičemž po jednom vyhotovení obdrží autor a nabyvatel, další vyhotovení je vloženo do VŠKP.
2. Vztahy mezi smluvními stranami vzniklé a neupravené touto smlouvou se řídí autorským zákonem, občanským zákoníkem, vysokoškolským zákonem, zákonem o archivnictví v platném znění a popř. dalšími právními předpisy.
3. Licenční smlouva byla uzavřena na základě svobodné a pravé vůle smluvních stran, s plným porozuměním jejímu textu i důsledkům, nikoliv v tísní a za nápadně nevýhodných podmínek.
4. Licenční smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami.

V Brně dne: .....

.....  
Nabyvatel

.....  
Autor

## **Anotace**

Diplomová práce analyzuje současný stav malé firmy zabývající se prodejem sportovního zboží. Zkoumá působení vnějšího prostředí na firmu a analyzuje vnitřní prostředí. Definuje strategické cíle firmy, obsahuje návrh konkurenční strategie firmy a její časovou implementaci.

## **Klíčová slova**

okolí firmy, analýza, PEST, hodnotový řetězec, Porterův model 5 sil, rozvoj, strategie, silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby, plán

## **Annotation**

This master's thesis analyses the current status of the small selling company, which sells sport equipment. The thesis investigates impact of external environment on the firm and also analyzes internal environment. It defines strategic targets, contains proposal of competitive strategy of the company and its time implementation.

## **Key words**

environs of firm, analysis, PEST, value chain analysis, Porter's five forces, development, strategy, strengths, weaknesses, opportunities, threats, plan

## **Bibliografická citace**

ŠTEVANKA, L. *Návrh konkurenční strategie firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2007. 92 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Robert Zich, Ph.D.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.  
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 5. ledna 2008

.....  
podpis

## **Poděkování**

Děkuji panu Ing. Robertu Zichovi, Ph.D. za jeho významnou pomoc a přínosné konzultace při zpracování této diplomové práce. Děkuji také majiteli firmy Bikezone s.r.o. panu Pavlu Vojtíškoví za pomoc a poskytnutí interních materiálů a informací.

## Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod .....</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>Cíle a metody .....</b>	<b>11</b>
2.1	Cíle práce .....	11
2.2	Metody využití k dosažení stanovených cílů.....	11
2.3	Použité zdroje dat .....	11
2.4	Harmonogram zpracování.....	12
<b>3</b>	<b>Teoretická východiska.....</b>	<b>13</b>
3.1	Vymezení základních pojmů .....	13
3.2	Mise a cíle firmy.....	15
3.3	Tvorba konkurenční strategie.....	16
3.4	Vymezení oblasti podnikání.....	16
3.5	Marketingový mix .....	17
3.6	Generické konkurenční strategie .....	19
3.6.1	Vůdčí postavení v nízkých nákladech.....	20
3.6.2	Diferenciace.....	21
3.6.3	Strategie zaměření (Focus).....	23
3.6.4	Obtíže spojené s generickými strategiemi.....	24
3.7	Možné směry strategického rozvoje .....	26
3.7.1	Strategie stability .....	26
3.7.2	Strategie expanze .....	26
3.7.3	Strategie omezení.....	27
3.7.4	Kombinovaná strategie.....	27
<b>4</b>	<b>Analýza současného stavu .....</b>	<b>28</b>
4.1	Základní charakteristika firmy .....	28
4.1.1	Stručná charakteristika společnosti.....	28
4.1.2	Představení firmy .....	29
4.1.3	Cíle firmy .....	30
4.2	Analýza obecného okolí.....	30
4.2.1	Politické a legislativní vlivy .....	30
4.2.2	Ekonomické vlivy .....	32
4.2.3	Sociální vlivy .....	33
4.2.4	Technologická úroveň.....	35
4.3	Analýza oborového okolí .....	36
4.3.1	Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty .....	36
4.3.2	Ohrožení ze strany nově vstupujících firem.....	44
4.3.3	Vyjednávací vliv dodavatelů .....	45
4.3.4	Vyjednávací vliv odběratelů .....	46
4.3.5	Tlak ze strany náhradních výrobků (substitutů) .....	47
4.4	Analýza pomocí hodnotového řetězce.....	48
4.4.1	Hlavní funkce .....	48
4.4.2	Podpůrné funkce .....	56
4.5	Finanční analýza.....	60
4.5.1	Analýza poměrových ukazatelů.....	60
4.6	SWOT analýza společnosti .....	66
<b>5</b>	<b>Návrhy.....</b>	<b>67</b>



5.1	Cíle.....	67
5.1.1	Cíl 1: Nabízet kvalitní výrobky a kvalitní služby .....	67
5.1.2	Cíl 2: Rozšiřování stávající klientely, upevnění a rozšíření odbytu .....	67
5.1.3	Cíl 3: Zvětšit podíl EO na celkových tržbách.....	68
5.1.4	Cíl 4: Růst tržeb .....	68
5.1.5	Cíl 5: Velkoobchodní činnost .....	68
5.2	Corporate strategie.....	69
5.3	Business strategie .....	69
5.4	Směr strategického rozvoje .....	70
5.5	Funkční strategie .....	71
5.5.1	Marketingová strategie.....	72
5.5.2	Personální strategie .....	78
5.5.3	Finanční strategie .....	81
5.6	Zhodnocení předpokladů pro realizaci .....	83
5.7	Určení kritických faktorů.....	84
5.8	Specifikace očekávaných přínosů.....	85
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>86</b>
	<b>Použitá literatura .....</b>	<b>87</b>
	<b>Obrázky a tabulky.....</b>	<b>90</b>
6.1	Seznam obrázků.....	90
6.2	Seznam tabulek.....	90
	<b>Přílohy.....</b>	<b>91</b>

# 1 Úvod

Každá firma se v modelu dokonalého konkurenčního prostředí potkává s konkurencí. Je nucena s konkurencí bojovat a k tomu jí slouží její konkurenční strategie, tzn. forma jakou bude firma vést své podnikání, jaké výrobky či služby bude poskytovat, jak bude komunikovat se zákazníky, jak bude využívat svých silných stránek, jak bude zlepšovat své slabiny, aby na trhu uspěla a spousta jiných možností, které budou dláždit její cestu ke stanoveným cílům. Pokud je konkurenční strategie firmy dlouhodobě úspěšná a firmě se daří dosahovat svých cílů, dá se označit slovem konkurenceschopná. V knize [11] na str. 17 se píše: *„Firma je konkurenceschopná, pokud dokáže obsluhovat trh. Pokud nikoliv, jde ven z byznysu“*.

V České republice se po revolučním roce 1989 změnilo prostředí z centrálně plánovaného hospodářství na tzv. tržní hospodářství. Ačkoliv podobný model existoval v historii Československa již v meziválečném období, více než 40 let působení komunistických praktik znamenalo, že bylo nutno začít v tomto směru odznovu. Dá se tedy říct, že po roce 1989 se začala objevovat řada nových živnostníků, malých a později i středních firem, které svými úspěchy i neúspěchy formovaly tržní prostředí v ČR. Ranná fáze podnikání byla plná omylů, nejasností a spousta firem doplatila na svou nezkušenost s fungováním tržní ekonomiky, některé naopak úspěšně využily mezery v zákonech. Dnes, po 18 letech fungování systému, lze označit situaci za stabilizovanou a je možno uplatnit na našem trhu stejné modely a principy, které existují ve světě již řadu let. Výjimkou nejsou ani principy strategického řízení firem různých velikostí.

## 2 Cíle a metody

### 2.1 Cíle práce

Téma této diplomové práce je „Návrh konkurenční strategie firmy“. Cíl práce koresponduje s jeho názvem a mým hlavním úkolem je vypracovat konkurenční strategii firmy **BIKEZONE s.r.o.** Abych dospěl k naplnění cíle práce je potřeba nejdříve analyzovat současný stav firmy – analýza obecného a oborového okolí, vnitřní analýza. Dále vytyčit cíle, kterých má být dosaženo a možné strategie, kterými je možno takovýchto cílů dosáhnout. Posledním úkolem je volba navržené strategie a návrh její implementace.

### 2.2 Metody využité k dosažení stanovených cílů

V diplomové práci jsem použil známé metody a postupy vnější a vnitřní analýzy. Vybral jsem takové, které se podle mne nejlépe hodí pro danou oblast podnikání se zaměřením na ty vlivy, které jsou podle mého soudu nejpodstatnější. Protože analyzuji malou nevýrobní firmu, snažil jsem se při analýze zaměřit se na podstatu a specifičnost oboru.

V kapitole 4 jsem v analýze vnějšího prostředí využil analýzy PEST a Porterova modelu pěti sil. Při analýze vnitřního prostředí byl využit hodnotový řetězec a finanční analýza pomocí poměrových ukazatelů. Souhrnná SWOT analýza je uvedena na konci kapitoly,. Podklady pro SWOT tvoří předešlé analýzy a její závěry jsou potom využity v návrhové části.

### 2.3 Použité zdroje dat

Při zpracování seminární práce byly použity interní materiály firmy a vlastní pozorování, kdy jsem využil situace, že dlouhodobě znám a sleduji situaci firmy. Při sledování okolí firmy jsem využil znalosti oboru, obecného přehledu a samozřejmě i internetových a tištěných zdrojů.

## **2.4 *Harmonogram zpracování***

V úvodní části diplomové práce nastíněno, s čím se firmy na trhu potýkají. V další kapitole jsou definovány cíle a metody v práci použité. Následuje kapitola ve které jsou popsány důležité teoretické poznatky, kterých bude částečně použito při analýze a návrhu konkurenční strategie. Další kapitola je analýza vnějšího a vnitřního prostředí. Poslední kapitola je samotný návrh konkurenční strategie firmy a postup její implementace. Následuje závěr práce, ve kterém je souhrnně popsána celá diplomová práce.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Vymezení základních pojmů

Když si položíme otázku: „Proč jsou některé podniky úspěšné a jiné ne?“ nebo „Proč se některým podnikům daří získat větší podíl na trhu a jiné se o to marně snaží?“, můžeme následné odpovědi na tyto otázky shrnout pod pojem **konkurenční strategie**. Konkurenční strategie ať už jasně definovaná, nebo skrytá je základním kamenem následného úspěchu nebo neúspěchu podniků. Konkurence rozhoduje o vhodnosti těch činností podniku, které mohou přispět k jeho výkonnosti, např. inovací nebo dobré realizace záměrů. Konkurenční strategie je hledání příznivého konkurenčního postavení v určitém odvětví, v níž se konkurence projevuje. Konkurenční strategie má za cíl vybudovat výnosné a udržitelné postavení vůči silám, které rozhodují o schopnosti konkurence v daném odvětví.

Základem pro volbu konkurenční strategie jsou dvě ústřední otázky. První je přitažlivost odvětví z hlediska dlouhodobé výnosnosti a faktory, které ji určují. Druhou jsou rozhodující činitele určující vzájemné konkurenční postavení uvnitř daného odvětví.

I podnik ve velmi přitažlivém odvětví nemusí dosahovat přitažlivého zisku, jestliže si vybral nevalné konkurenční postavení. A naopak, podnik ve vynikajícím konkurenčním postavení může působit v tak ubohém odvětví, že jeho zisk je nevalný, ale další úsilí o zlepšení jeho konkurenčního postavení bude bez patrného prospěchu.

Jak přitažlivost odvětví, tak konkurenční postavení, může podnik spoluutvářet, a to je právě to, co činí výběr konkurenční strategie náročným i vzrušujícím. Zatímco přitažlivost odvětví je zčásti odrazem faktorů, které může podnik jen málo ovlivňovat, konkurenční strategie má značnou schopnost učinit určité odvětví více nebo méně přitažlivým. Zároveň může podnik svou volbou strategie jasně zlepšit nebo zhoršit své postavení uvnitř daného odvětví. Konkurenční strategie tedy nejen odpovídá danému prostředí, ale snaží se také toto prostředí utvářet ve prospěch podniku, [7].

Vypracovat konkurenční strategii v podstatě znamená vypracovat širší zásady určující, jak bude podnik konkurovat, jaké by měly být jeho cíle a jaká opatření budou nezbytná k dosažení těchto cílů, [8].

**Konkurenceschopnost** je schopnost firmy nebo státu získat části trhu nabízením výrobků nebo služeb. Je tedy zhodnocením toho, jak se jednotlivé firmy stavějí ke svému budoucímu rozvoji, jak jsou schopny zachovávat již dosaženou úroveň a jak vytvářejí hodnoty. Pouhá ekonomická definice by byla jen zúženým termínem, ale zdůrazňuje to důležité: jedná se o hodnocení prostředí, které má na chod podniků zásadní vliv. Konkurenceschopnost země závisí na konkurenceschopnosti samotných podniků. Nové hodnoty totiž vznikají právě v nich, zatímco jednotlivé státy »pouze« vytvářejí prostředí, které tvorbu hodnot buď usnadňuje nebo naopak brzdí, či dokonce podkopává.

Samotný koncept konkurenceschopnosti je mnohohrstevný a nejednoznačný, tak jako je nejednoznačné určení vlivu jednotlivých zdrojů ekonomického rozvoje. Proto také existuje řada metod a způsobů, jak posuzovat konkurenceschopnost, ke kterým se dospělo na základě historických zkušeností, vědeckých hypotéz a jejich ověřování.

Komplexní ekonomické hodnocení konkurenceschopnosti je zpravidla založeno na kombinaci mnoha přístupů. Právě to však vede často k metodologickým problémům. Obvykle není možné posoudit několik set kritérií a je nutné provést jistou selekci a agregaci, [5].

**Konkurenční výhoda** je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence. Tato výhoda vyrůstá v podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své zákazníky a převyšuje náklady podniku na její vytvoření. Hodnota je to, co kupující jsou ochotni zaplatit, a vyšší hodnota pramení z toho, že podnik nabídne nižší ceny než konkurenti za rovnocennou užitnou hodnotu, anebo že poskytne zvláštní výhody, které více než vynahradí vyšší cenu. Jsou dva základní typy konkurenční výhody: vůdčí postavení v nízkých nákladech, a diferenciaci, [7].

**Konkurence** jsou různé firmy a organizace, se kterými společnosti soupeří o zákazníky a potřebné zdroje (například pracovní síly, suroviny a materiál, a dokonce i celé organizace). Za konzistentní konkurenty dané společnosti považujeme ty firmy a organizace, které produkují stejné nebo podobné produkty a služby.

Za nekonzistentní konkurenty považujeme zřetelně odlišné, a přitom si konkurující organizace. Dynamika a charakter nekonzistentní konkurence se může projevovat různými formami a lze ji jen obtížně předpovídat a ovlivňovat, [5].

**Strategie** – tradiční definice chápe strategii podniku jako dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů. Kritici tradiční definice strategie podniku však tvrdí, že tento tzv. plánovací přístup pouze předpokládá, že strategie je vždy jen výsledkem požadavku a přání podniku dosáhnout určitých cílů.

Moderní definice chápe strategii jako připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku, [2].

### **3.2 *Mise a cíle firmy***

Firma by měla existovat proto, aby v rámci širokého okolí něčeho docílila, má své poslání, svou misi. Poslání firmy je vytvářeno pěti prvky - historií, aktuálními preferencemi, tržním hospodářstvím, zdroji firmy a kompetencemi. Firmy proklamují svá poslání proto, aby je mohly sdílet se svými manažery, zaměstnanci, zákazníky a ostatní veřejností. Dobré prohlášení o poslání zahrnuje množství charakteristik. Mělo by se soustředit na omezený počet cílů, vymezit hlavní konkurenční oblasti a mělo by být motivující. Prohlášení o poslání by též mělo ovlivňovat politiku firmy pro dosahování vztyčených cílů a poskytovat představu a směr rozvoje firmy na dalších deset až dvacet let, [6].

Velmi málo firem sleduje pouze jeden cíl. Většina obchodních jednotek sleduje kombinaci cílů, zahrnujících ziskovost, růst prodejů, zlepšení tržního podílu, omezení rizika, inovace, renomé atd. Obchodní jednotka určí tyto cíle a pak uplatňuje cílové řízení, tj. řízení zaměřené na dosažení určených cílů. Aby systém cílového řízení fungoval, je třeba, aby různé cíle obchodních jednotek byly hierarchické, kvantitativní, realistické a vzájemně sladěné, [6].

Místo toho, aby obchodní jednotka vypracovala dlouhý seznam svých cílů, je daleko důležitější si své cíle hierarchicky uspořádat od nejdůležitějších k méně důležitým. Cíle by měly být kvantifikovány. Manažeři používají termínu "cíle" pro cíle, které jsou specifické z hlediska velikosti a času. Převedení cílů do konkrétních úkolů usnadňuje procesy manažerského plánování, realizace a kontroly. Společnost musí své cíle transformovat do reálných úkolů, [6].

### **3.3 *Tvorba konkurenční strategie***

Při tvorbě strategie je potřeba jak vnitřní analýzy firmy, tak vnější analýzy trhu čili okolního prostředí, ve kterém se firma pohybuje. Následným rozбором těchto analýz dostaneme podklady pro vytvoření strategie.

Jestliže budeme formulovat strategii, neměli bychom zapomenou na následující rozhodnutí:

- vymezení oblasti podnikání
- výběr generické konkurenční strategie
- směr strategického rozvoje
- úroveň diverzifikace
- volba mezi ofenzivní a defenzivní strategií
- charakteristika hodnotového řetězce

Následující podkapitoly budou tyto jednotlivé oblasti popisovat podrobněji.

### **3.4 *Vymezení oblasti podnikání***

Východiskem dalších strategických úvah by měl být rozbor a formulace oblasti podnikání podniku, tj. základních komponent strategie, kam patří výrobky, trhy a funkce, [2].

- *výrobky či služby* - je třeba učinit řadu rozhodnutí, které ovlivní výsledný nabízený produkt či službu. Jestli budeme chtít nabídnout vysokou kvalitu nebo bude postačovat průměrná kvalita, jak vyhovují naše nabídky potřebám zákazníků a jak mají být naše výrobky diferencovány vůči výrobkům konkurentů.
- *trhy* – stěžejní rozhodnutí v této oblasti spočívá ve zvolení rozsahu firemní působnosti, zda-li se budeme chtít zaměřit na regionální, národní nebo



mezinárodní trh. Odpovědět na otázky: „Jak jsou segmentováni naši zákazníci do skupin?“ „Na které skupiny se budeme chtít zaměřit?“ A nebo jestli hledáme velké koncentrované trhy, či více segmentů, nebo niky pro specializované (diferencované) výrobky?

- *funkce* – podnik by si měl zejména ujasnit, na které funkce se zaměří, přičemž se může pohybovat v intervalu od kompletní vertikální integrace až po specializaci pouze na jednu funkci.

### 3.5 Marketingový mix

Marketing znamená vedení podniku vědomě orientované na trh. Trh (zákazník) rozhoduje dnes více než kdy jindy o úspěchu a neúspěchu. Už neexistují téměř žádné výrobky nebo služby, které by se prodávaly automaticky, [6].

Pokud se snažíme vymezit oblast podnikání, je výhodné využít tzv. rozšířený marketingový mix – 7P. Následná důležitá rozhodnutí, dle tohoto rozdělení, můžeme tedy rozdělit do sedmi kategorií:

produkt (**P**roduct), cena (**P**rice), místo (**P**lace), propagace (**P**romotion), lidé (**P**eople), plánování (**P**lanning), procesy (**P**rocess)

#### **Produkt**

V marketingovém termínu znamená „produkt“ servis nebo zboží vyráběné za účelem uspokojovat potřeby zákazníka. Produkty mohou být hmotné i nehmotné. Existují tři úrovně, které se definují pro každý produkt nebo službu – první je jádro produktu nebo služby (primární hodnota, která je poskytována), druhá je skutečný produkt nebo služba (balení, vzhled, styl, kvalita, značka atd.) a třetí je přidaná hodnota (další výhody, které jsou poskytovány, jsou například garance, dodání atd.). Jedná se tedy o cokoli, co je možné nabídnout trhu ke koupi, použití či spotřebě, [6].

#### **Cena**

Podstatnou částí marketingové politiky je cenová politika a politika podmínek. Zde je zapotřebí se rozhodnout, za jakých podmínek má být výrobek nebo služba zákazníkům nabízen. Společnost by měla mít takovou cenovou politiku, které je orientována dlouhodobě, přičemž jejím kritériem není minimalizace cen, ale taková volba souhrnných nákupních podmínek, která zajistí maximální přínos pro plnění dlouhodobých strategických cílů společnosti při přijatelném riziku. Velký význam hraje

také charakter trhu, poptávky a konkurence. Zároveň též vnímání ceny a hodnoty spotřebitelem, vztah mezi cenou a poptávkou v daném prostředí, jestli je poptávka pružná nebo nepružná.

Cenová strategie má také vliv na dosažení cílů společnosti, protože cena může být stanovena podle segmentů, místa, času, balení, nákladů, konkurence atd., [6]

Vyplývá z toho tedy, že cena je suma peněz požadovaná za produkt nebo službu, nebo suma hodnot, které zákazníci smění za výhody vlastnictví nebo užívání produktu či služby.

### **Místo**

Pod tímto pojmem rozumíme distribuční kanál nebo místo. Místo může být považováno za způsob, jakým budou výrobek nebo služba distribuovány, aby to bylo pro firmu přínosné. Zahrnuje hledání nejlepšího místa pro ukázkou, prodej výrobku, nabídku služeb (například v obchodě) nebo načasování kdy a kde distribuce začne. Firma musí také rozhodovat o tom, kolik mezičlánků bude mezi firmou a konečnými spotřebiteli. Jak bude produkt distribuován a představen zákazníkům. V současném vysoce technologickém prostředí musí firma uvažovat o tom, jestli internet umožní, aby byl produkt více k dostání ve všech vybraných lokalitách, [6].

### **Propagace**

Podpora je ve skutečnosti marketing produktu nebo služby a obraz, který je o tom výrobku nebo službě vytvářen. Reklama informuje zákazníka o výrobku a o podpoře jeho prodeje. Reklama může být prováděna stykem s veřejností, médií, osobním prodejem nebo jinými přesvědčivými komunikačními strategiemi. Marketingoví pracovníci musí rozhodnout o tom, jaké bude poselství, kdy a kde bude umístěno a bude-li užito nějakých pohnutek. Zkrátka jde o tom aby zákazník o výrobku nebo službě věděl a aby také věděl, kde ho najde v případě, že se ho rozhodně koupit, [6].

Tento čtvrtý prvek má svůj vlastní mix komunikačních nástrojů, které se někdy nazývají propagační mix nebo komunikační mix. Tento mix zahrnuje všechny komunikační nástroje, které jsou v organizaci dostupné, [6].

### 3.6 Generické konkurenční strategie

Jednou z ústředních otázek v konkurenční strategii je relativní postavení podniku uvnitř jeho odvětví. Postavení, které podnik získá, rozhoduje o tom, zda jeho výnosnost bude nad nebo pod odvětvovým průměrem. Podnik, který dokáže získat dobré postavení, může dosahovat vysokou míru zisku, i když struktura odvětví je nepříznivá a průměrná výnosnost odvětví je proto skromná.

Nezbytným základem nadprůměrného výkonu je nakonec, jak ukázala zkušenost, dlouhodobě udržitelná konkurenční výhoda. I když podnik může mít nesčetné množství silných a slabých stránek při srovnání s jeho konkurenty, existují dva základní typy konkurenční výhody, kterou může daný podnik mít: nízké náklady nebo diferenciaci. Význam kterékoli silné nebo slabé stránky podniku je funkcí jejího dopadu na poměrné náklady nebo diferenciaci. Výhoda nízkých nákladů a diferenciaci zase pramení ze struktury odvětví. Jsou výsledkem schopnosti daného podniku vyrovnat se s oněmi pěti dynamickými faktory lépe než jeho soupeři.

Tyto dva základní typy konkurenční výhody spolu s rozsahem činností, pro které se je podnik snaží získat, vedou ke třem generickým strategiím, pro dosažení nadprůměrné výkonnosti v daném odvětví: vůdčí postavení v nízkých nákladech, diferenciaci a fokus. Fokální strategie má dvě varianty, soustředění pozornosti na náklady a soustředění pozornosti na diferenciaci. Generické strategie jsou uvedeny na obr. 3.4.

		KONKURENČNÍ VÝHODA	
		Nížší náklady	Diferenciace
KONKURENČNÍ ROZSAH	Široký cíl	1. Vůdčí postavení v nízkých nákladech	2. Diferenciace
	Úzký cíl	3A. Soustředění pozornosti na nízké náklady	3B. Soustředění pozornosti na diferenciaci

Obrázek 3-1 Generické strategie [7]

Každá z těchto generických strategií znamená zásadně odlišnou cestu ke konkurenční výhodě, přičemž spojuje volbu typu hledané konkurenční výhody s rozsahem strategického cíle, ve kterém se má konkurenční výhody dosáhnout.

Základem pojetí generických strategií je myšlenka, že konkurenční výhoda je jádrem každé strategie a že dosažení konkurenční výhody vyžaduje, aby podnik provedl výběr. Jestliže totiž daný podnik má dosáhnout konkurenční výhody, musí si vybrat typ konkurenční výhody, o kterou bude usilovat, a rozsah, v němž ji chce získat. Být „vším a pro všechny lidi“ je recept pro strategickou průměrnost a podprůměrnou výkonnost, protože to často znamená, že daný podnik vůbec žádnou konkurenční výhodu nemá, [7].

### ***3.6.1 Vůdčí postavení v nízkých nákladech***

Vůdčí postavení v nízkých nákladech je asi nejjasnější z těchto tří generických strategií. V ní si podnik stanoví, že se stane ve svém odvětví všeobecně známým výrobcem s nízkými náklady. Tento podnik má široký rozsah činnosti a působí v mnoha segmentech, může dokonce působit v příbuzných odvětvích – šíře činnosti podniku je často pro jeho výhodu nízkých nákladů důležitá. Zdroje výhody nízkých nákladů jsou rozličné a závisejí na struktuře daného odvětví. Mohou být mezi nimi snaha o úspory z velkovýroby, patentovaná technologie, výhodnější přístup k surovinám a jiné faktory.

Jestliže si podnik dokáže získat a udržet vůdčí postavení v nákladech, pak bude ve svém odvětví podnikem s nadprůměrným výkonem za předpokladu, že bude docilovat cen, jež jsou v daném odvětví průměrem nebo blízko průměru. Při stejných cenách nebo při nižších cenách než mají konkurenti se podniku s nejnižšími náklady promítne jeho nízko-nákladové postavení do vyšších zisků. Podnik s nejnižšími náklady však nemůže ignorovat základy diferenciaci. Jestliže kupující nebudou pocítovat jeho výrobek jako srovnatelný nebo přijatelný, bude podnik s nejnižšími náklady nucen snížit ceny hodně pod úroveň cen konkurentů, aby získal odbyt. Toto může úplně vymazat výhody plynoucí z jeho příznivého postavení v nákladech.

Má-li podnik s nejnižšími náklady dosahovat nadprůměrného výkonu, musí ve vztahu k svým konkurentům dosáhnout parity nebo proximity v základech diferenciaci, i když se, pokud jde o konkurenční výhodu, opírá o své vůdčí postavení v nízkých nákladech. Pod pojmem parita se skrývá nabídka výrobku s totožnými vlastnostmi, jako nabízejí konkurenti, nebo výrobku s odlišnou kombinací vlastností, který je u kupujících

ve stejné oblibě. Parita v základech diferenciacie dovoľuje podniku s najnižšími náklady premeniť svoju výhodu nízkych nákladů priamo do zisků vyšších, než majú konkurenti. Proximita v diferenciaci znamená, že sníženie ceny nutné k získaní prijateľného podílu na trhu neznehodnocuje nákladovou výhodu podniku s najnižšími náklady. Táto firma pak dosahuje nadprůměrných zisků.

Logika strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech obvykle vyžaduje, aby daná firma byla skutečně firmou s najnižšími náklady, nikoli jen jednou z několika firem, které o toto postavení soupeří.

Mnohé firmy se dopustily vážných strategických chyb právě tím, že toto nerozpoznaly. Když existuje více firem než jedna usilujících o prvenství v nejnižších nákladech, soupeření mezi nimi je obvykle dravé, protože každý kousíček podílu na trhu je pokládán za rozhodující. Pokud jedna firma nedokáže získat prvenství v nejnižších nákladech a „přesvědčit“ ostatní, aby svou strategii opustily, mohou být důsledky pro výnosnost katastrofální.

Vůdčí postavení v nejnižších nákladech je tedy strategií, která obzvláště závisí na preventivních zábranných akcích, ledaže by nějaká významná technologická změna dovolila podniku zásadně změnit jeho postavení z hlediska nákladů, [7].

### **3.6.2 Diferenciace**

Druhá generická strategie je diferenciacie. Při strategii diferenciacie usiluje podnik, aby byl ve svém odvětví jedinečný v některých dimenzích, jež kupující velmi oceňují. Pečlivě si vybere jednu nebo více vlastností (výrobku nebo služeb), které mnoho kupujících v daném odvětví vnímá jako důležité, a vybuduje si jedinečné postavení, aby mohl tyto potřeby uspokojovat. Za svou jedinečnost je odměněn vyšší cenou.

Prostředky k dosažení diferenciacie jsou každému odvětví vlastní. Diferenciace se může zakládat na samotném výrobku, na distribučním systému, jímž se prodává, na marketingovém přístupu a na široké škále dalších faktorů, [7].

Odlišnost je více než jen aspekt kvality a servisu. Kvalita je primárně funkcí fyzikální vlastnosti produktu či úroveň provedení služeb, kdežto diferenční možnosti,

kteře vytvořĩ hodnotu pro zřkaznĩka, mohou bĩt nalezeny v řamci vřech aktivit hodnotovřho řetřzce, [6].

Podnik, kteřĩ dokřže diferenciaci dosřhnout a trvale si ji udržet, bude mĩt ve svřm odvřtvĩ nadprřmřrnř zisky, jestliže řástka, o kteřou je jeho cena vyřřĩ (price premium), převyšuje mimořřdnř vřlohy vynaložené na to, aby byl jedinečnřm. Podnik usilujĩcĩ o diferenciaci musĩ proto vřdy hledat takovř zpřsoby diferenciaci, kteře vedou k cenovř prřmii vyřřĩ, než jsou nřklady na diferenciaci. Podnik usilujĩcĩ o diferenciaci nemřže nebrat v řvahu svř postavenĩ v oblasti nřkladř, protože vřraznř horřĩ postavenĩ v nřkladech zbavĩ jeho vyřřĩ ceny řinnosti. Proto se podnik usilujĩcĩ o diferenciaci snařĩ dosřhnout ve vztahu ke svřm konkurentřm parity nebo proximity ve vřřĩ nřkladř tĩm, že sniřuje nřklady ve vřech oblastech, kteře nemajĩ vliv na diferenciaci.

Logika diferenciacnĩ strategie vyřžaduje, aby si podnik vybral pro svou diferenciaci vlastnosti vřrobkř nebo sluřeb (atributy), kteře jsou odliřnř od atributř jeho soupeřř. Podnik musĩ bĩt skutečně v nřčem jedinečnř nebo musĩ bĩt vnřmřn jako jedinečnř, mř-li docĩlit vyřřĩ ceny. Avřak na rozdĩl od vřdřĩho postavenĩ v nĩzkřch nřkladech mřže existovat v danřm odvřtvĩ vĩce než jedna řpsřsnř diferenciacnĩ strategie, jestliže zde mřžeme nalřzt řadu atributř, kteře kupujĩcĩ v řirokř mĩře oceňujĩ, [7].

Diferencovanř strategie je vhodnřjřĩ v prřstředĩ s cenovř neprřuřnřjřĩ poptřvkou a bliřřřĩm nedokonalř konkurenci (nejřastřjĩ monopolistickř konkurenci řĩ oligopolu). V terminologii Porterova pětĩ-faktorovřho modelu je diferencovanř strategie vřhodnř zejména z nřsledujĩcĩch dřvodř, [2]:

- konkurence v odvřtvĩ nebřvř tak intenzivnĩ jako v přĩpadř nřkladovřch strategiĩ
- vstupy novřch konkurentř do odvřtvĩ břvajĩ obtĩřnř (je nutnř know-how, originřlnĩ přĩstupy, nřpady, řeřenĩ).
- hrozba substitutř břvř malř, vřrnost zřkaznĩkř znařce vysokř
- vyjednřvacĩ sĩa zřkaznĩkř břvř vřhledem k vřjimečnřm vlastnostem diferencovanřch vřrobkř nĩřřĩ
- vyjednřvacĩ pozice vřĩ dodavatelřm firmy s diferencovanř strategiĩ je dobrř zejména proto, že dĩky vyřřřĩm cenřm svřch vřrobkř není firma tolik zřvislř na cenřch svřch vstupř

### 3.6.3 Strategie zaměření (*Focus*)

Třetí generická strategie je strategie zaměření. Tato strategie je zcela odlišná od ostatních, protože spočívá na výběru úzkého rozsahu konkurence uvnitř daného odvětví. Podnik s fokální strategií si vybere jeden segment nebo skupinu segmentů v tomto odvětví a přizpůsobí svou strategii přesně tomu, aby sloužila jen těmto, nikoli jiným segmentům. Tím, že podnik co nejvíce rozvíjí svou strategii z hlediska cílových segmentů, snaží se získat konkurenční výhodu ve svých cílových segmentech, i když nebude mít konkurenční výhodu celkovou.

Strategie zaměření má dvě varianty. Při nákladové fokální strategii usiluje podnik ve svém cílovém segmentu o výhodu nejnižších nákladů, kdežto při diferenciací fokální strategii o diferenciaci. Obě varianty fokální strategie spočívají na rozdílech mezi segmenty, na něž podnik koncentroval svou pozornost, a jinými segmenty v daném odvětví. Cílové segmenty buď musí mít kupce s neobvyklými potřebami, anebo se musí výrobní a dodací systém, který nejlépe slouží cílovému segmentu, odlišovat od systému jiných segmentů daného odvětví. Nákladová fokální strategie využívá rozdílů v chování nákladů v některých segmentech, kdežto diferenciací fokální strategie vychází ze speciálních potřeb kupujících v určitých segmentech. Takovéto rozdíly znamenají, že tyto segmenty jsou nevalně obsluhovány široce zaměřenými konkurenty, kteří jim poskytují své služby v téže době, kdy je poskytují jiným. Podnik s fokální strategií může tedy získat konkurenční výhodu, tím, že se bude těmto segmentům věnovat plně a výhradně. Šíře předmětu zájmu ovšem závisí na míře zájmu, ale podstatou fokální strategie je využít odlišnosti předmětu úzkého zájmu od ostatního odvětví. Úzké ohnisko zájmu samo v sobě a samo o sobě k nadprůměrnému výkonu nestačí.

Podnik s fokální strategií využívá toho, že široce zaměření konkurenti nedosahují ani v jednom, ani v druhém směru optimálního výkonu. Konkurenti mohou potřeby určitého segmentu uspokojovat nedostatečně, což otvírá možnosti pro diferenciací fokální strategii. Široce zaměření konkurenti však mohou potřeby daného segmentu uspokojovat nadměrně, což znamená, že na služby pro něj vynakládají vyšší náklady, než je nutné. Zde se pak naskýtá nákladové fokální strategii příležitost, aby v takovémto segmentu právě jen uspokojovala tyto potřeby a nic víc.

Jestliže nějaká firma může získat vůdčí postavení v nejnižších nákladech (ohniskem zájmu jsou náklady) nebo diferenciaci (ohniskem zájmu je diferenciace) a daný segment je strukturálně přitažlivý, pak bude mít tato firma s fokální strategií ve svém odvětví nadprůměrný výkon (zisk). Strukturální přitažlivost segmentu je nutnou podmínkou, protože některé segmenty v daném odvětví jsou mnohem méně výnosné než jiné. Často existuje v daném odvětví prostor pro několik dlouhodobě udržitelných fokálních strategií za předpokladu, že si firmy s fokální strategií vyberou odlišné cílové segmenty. Většina odvětví má velmi rozmanité segmenty. Každý z nich, který se vyznačuje odlišnou potřebou kupujících nebo odlišným optimálním výrobním nebo dodacím systémem, je kandidátem pro fokální strategii, [7].

Lze říci, že diferencovanou fokální strategii by měly sledovat zejména malé začínající firmy. Je tomu tak především proto, že se se svými relativně malými objemy výroby pohybují v oblasti vysokých jednotkových nákladů (nejsou schopny využívat úspory z rozsahu) a nemohou tudíž konkurovat nákladově. Z tohoto důvodu se prosperující malé firmy v převážné většině případů nákladovou strategií neřídí. Lze říci, že pokud malá firma nízkou cenou konkuruje, může si to dovolit díky neplacené práci vlastníků firmy a nebo se tak děje na úkor výše zisku. Z těchto důvodů by strategie malých firem měla být strategie odlišnosti, [5].

#### **3.6.4 Obtíže spojené s generickými strategiemi**

*Uvážnutí v nesnázích* - Porter popisuje podnik, který se pustí do generické strategie, ale žádnou z nich nedokáže realizovat, jako podnik který „uváže v nesnázích“. Nemá pro sebe žádnou konkurenční výhodu. Toto strategické postavení je obvykle receptem pro podprůměrný výkon. Podnik, který uvázl v nesnázích, bude soupeřit v nepříznivé situaci, protože vůdčí firma s nejnižšími náklady, firmy, které dokázaly diferencovat, nebo firmy s úspěšnou fokální strategií budou mít pro konkurování v kterémkoli segmentu lepší postavení. Jestliže má podnik, který uvázl v nesnázích, štěstí, že objeví výrobek nebo kupujícího, od nichž může očekávat zisk, konkurenti s udržitelnou konkurenční výhodou rychle tyto výdobytky odstraní. Ve většině odvětví uvázlo hezkých pár konkurentů v nesnázích.

Podnik, který uvázl v nesnázích, bude mít přitažlivé zisky jen tehdy, jestliže struktura jeho odvětví bude vysoce příznivá, nebo jestliže bude mít tento podnik štěstí,



že má konkurenty, které potkal stejný osud. Obvykle však bude takový podnik mnohem méně výnosný než konkurenti, kteří dokázali realizovat jednu z generických strategií. Vytrvalost daného odvětví obvykle zvětšuje rozdíly mezi výkonem firem, jež mají generickou strategii, a firem, které uvázly v nesnázích, protože odhaluje chybně pojaté strategie, které s sebou přinesl rychlý růst, [7].

*Snaha o realizaci více než jedné generické strategie* – každá generická strategie představuje zásadně rozdílný přístup k vytvoření a udržení určité konkurenční výhody. Spojuje typ konkurenční výhody, o niž podnik usiluje, s rozsahem jeho strategického cíle. Podnik musí mezi nimi obvykle volit, nechce-li uváznout v nesnázích. Podnik nemůže získat prospěch z co nejlepšího využití své strategie zaměřené na určitý specifický cílový segment, jestliže současně obhospodařuje širokou paletu segmentů.

*Trvalá udržitelnost* – generická strategie nevede k nadprůměrnému výkonu, jestliže není vůči konkurentům trvale udržitelná, ačkoli některé akce, jež zlepší strukturu odvětví, mohou zvýšit i celoodvětvovou výnosnost, i když je někdo napodobí. Trvalá udržitelnost těchto tří generických strategií vyžaduje, aby konkurenční výhoda daného podniku odolala rušivým účinkům chování konkurentů nebo vývoje odvětví. Každá generická strategie má v sobě odlišná rizika, která ukazuje tabulce. 3.1.

<b>RIZIKA VŮDČÍHO POSTAVENÍ V NÍZKÝCH NÁKLADECH</b>	<b>RIZIKA DIFERENCIACE</b>	<b>RIZIKA FOKÁLNÍ STRATEGIE</b>
Vůdčí postavení se neudrží	Diferenciace se neudrží	Fokální strategii někdo napodobí Cílový segment se stane strukturálně nepřítažlivým
<ul style="list-style-type: none"> <li>• konkurenti napodobují</li> <li>• technologie se změní</li> <li>• jiné základy pro vůdčí postavení se rozpadnou</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• konkurenti napodobují</li> <li>• základy pro diferenciaci ztratí pro kupující na důležitosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• struktura se rozpadá</li> <li>• poptávka mizí</li> </ul>
Proximita v diferenciaci se ztratí	Proximita v nákladech se ztratí	Segment zaplaví široce zaměření konkurenti <ul style="list-style-type: none"> <li>• odlišnosti segmentu od jiných segmentů se zúží</li> <li>• výhody širokého segmentu se zvýší</li> </ul>

Podniky s nákladovou fokální strategií dosahují v segmentech dokonce nižších nákladů	Podniky s diferenciací strategií dosahují v segmentech dokonce větší diferenciace	Nové podniky s fokální strategií rozčlení odvětví do dalších menších segmentů
--	---	---

Tabulka 3-1 Rizika generických strategií [7]

### 3.7 Možné směry strategického rozvoje

Je-li vymezena oblast podnikání (popřípadě korigována existující) a uskutečněno rozhodnutí o konkurenční podstatě strategie, potom je možno přistoupit k formulaci různých strategických alternativ naplnění těchto základních rozhodnutí. Podle charakteru dalšího vývoje lze rozlišit následující čtyři základní druhy strategických alternativ, [5]:

- strategie stability
- strategie expanze
- strategie omezení
- kombinovaná strategie

#### 3.7.1 Strategie stability

Tato strategie je typická pro podniky nacházející se ve stádiu zralosti svého vývoje nebo s trhy a výrobky ve stadiu zralosti z hlediska jejich křivek životního cyklu. Strategie stability neznámá nic nedělat. Zejména je možno říci, že existují mnohé podniky, které dělají věci dobře a jsou se svými výsledky spokojeny. Sledují pak tedy filosofii: „Budeme pokračovat v cestách, jakými jsme úspěšně šli až dosud“. Dále můžeme konstatovat, že je tato strategie méně riziková. Podmínky musí být skutečně špatné nebo příležitosti tak dobré, aby se podnik rozhodl pro větší riziko a zásadně změnil svoji strategii.

Shrneme-li, pak lze tvrdit, že strategie stability je vhodná a efektivní, jestliže podnik dělá věci dobře, okolí není příliš proměnlivé, vrtkavé a na prosperitě firmy zainteresovaní *stakeholders* jsou s dosavadní strategickou orientací firmy v zásadě spokojeni, [5].

#### 3.7.2 Strategie expanze

Je zpravidla využívána podniky, majícími výrobky a trhy ve fázi před stádiem zralosti, případně na začátku životního cyklu. Tato strategie většinou vede jednak ke

změnám v oblasti podnikání (nové výrobky, nové trhy, nové funkce), jednak mnoho podniků hledá expanzi ve svých postupech. Tato strategie obvykle předpokládá vyšší investice, samozřejmě s vyšší rizikovostí jejich financování, přičemž může vést krátkodobě i k nižší efektivitě, může vyvolávat různé rychlé negativní reakce konkurentů atd.

V nestálých, měnících se oborech strategie stability může znamenat krátkodobý úspěch, avšak v dlouhodobém horizontu být zpravidla úspěšná nemůže. Expanze je nezbytná pro přežití v podmínkách měnlivého okolí. Můžeme také říci, že expanze je přirozeným důsledkem podnikatelské zásady „využití příležitosti“, [5].

### ***3.7.3 Strategie omezení***

Strategie omezení se nejvíce používá tehdy, jestliže výrobky a trhy podniku se nacházejí v klesajícím stádiu životního cyklu. Při této strategii podnik může opouštět některé své trhy. Pokud jde o strategii omezení v základních aktivitách podniku, potom podnik může propouštět část svých zaměstnanců, omezovat vědecko-technický rozvoj, marketing apod. Přesto je třeba zdůraznit, že i tato strategie může zlepšit efektivitu činnosti podniku, protože těmito kroky může podnik uvolnit finanční prostředky, které následně využije ke zlepšení jiných svých činností.

### ***3.7.4 Kombinovaná strategie***

Využívání kombinované strategie je časté jednak u podniků nacházejících se v obdobích změn životního cyklu výrobků a trhů, jednak u velkých podniků, majících své vnitřní výrobní jednotky, případně strategické obchodní jednotky, v nestejně úrovni a s nestejným potenciálem jejich možného rozvoje.

Z hlediska času může být kombinování jednotlivých strategií souběžné (simultánní), kdy podnik využívá různé strategie pro jednotlivé strategické jednotky a nebo sekvenční, charakteristické využíváním různých strategických alternativ pro různé budoucí periody.

## 4 Analýza současného stavu

Cílem strategické analýzy je zjistit aktuální stav firmy, jejího obecného a oborového okolí, odhadnout kam směřuje vývoj vnitřního resp. vnějšího prostředí a jaké postavení popř. možnosti vývoje v něm daná organizace má.

V této kapitole se budu zabývat základní charakteristikou firmy, provedu analýzu firmy BIKEZONE, jejího vnějšího a oborového okolí. Rozsah rozboru bude odpovídat zaměření a cílům této práce.

V první podkapitole nejdříve představím firmu samotou, jaký je její předmět činnosti a jaké si stanovila cíle.

### 4.1 Základní charakteristika firmy



#### 4.1.1 Stručná charakteristika společnosti

Z obchodního rejstříku je možno vyčíst následující údaje:

**Datum zápisu:** 23.listopadu 2005

**Obchodní firma:** BIKEZONE s.r.o., zapsáno: 23.listopadu 2005

**Sídlo:** Světlá Hora, Světlá 414, PSČ 793 31,  
zapsáno: 23.listopadu 2005

**Identifikační číslo:** 268 73 915, zapsáno: 23.listopadu 2005

**Právní forma** Společnost s ručením omezeným

**Předmět podnikání:**

- specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím
- oprava a údržba potřeb pro domácnost, sportovních potřeb a výrobků jemné mechaniky

- maloobchod provozovaný mimo řádné provozovny
- reklamní činnost a marketing

#### **Společníci:**

Václav Vojtíšek, r.č. 511221/257

Světlá Hora, Světlá 414, PSČ 793 31

**Vklad:** 98 000,- Kč

**Splaceno:** 98 000,- Kč

Obchodní podíl: 49 % Zapsáno: 23.listopadu 2005

Pavel Vojtíšek, r.č. 800830/4854

Světlá Hora, Světlá 414, PSČ 793 31

**Vklad:** 102 000,- Kč

**Splaceno:** 102 000,- Kč

Obchodní podíl: 51 % Zapsáno: 23.listopadu 2005

#### **4.1.2 Představení firmy**

Firma BIKEZONE s.r.o. je malou firmou čítající v současnosti 5 stálých zaměstnanců zabývající prodejem horských, silničních a trekingových kol, jejich servisem, prodejem příslušenství, doplňků a oblečení. Spolumajitel firmy P.Vojtíšek již od mládežnických let závodil v silniční cyklistice a tak si k tomuto odvětví vypěstoval silný vztah. Díky podnikavému duchu se rozhodl, že bude kola prodávat sám. Již od roku 1999 montoval kola, dá se říct na koleně, v malém pokoji pouze na živnostenský list. V roce 2005 se rozhodl založit firmu se stejným oborem podnikání a pronajal si prodejní a skladovací prostory v Brně na Purkyňově ulici. V těchto prostorách sídlí firma dodnes.

Již v počátcích podnikání na živnostenský list majitel pochopil sílu internetu a rozhodl se založit si vlastní www stránky a zřídit na nich elektronický obchod. Ten si firma drží doposud a je tak jednou z mála brněnských firem, která provozuje jak *kamenný* tak *elektronický* obchod.

Vzhledem k faktu, že se pro majitele firmy stal koníček obživou a díky dlouhodobé orientaci na trhu s horskými a silničními koly, lze konstatovat, že majitel je velmi dobře seznámen se situací, která na něm panuje.

### **4.1.3 Cíle firmy**

- § Nabízet kvalitní výrobky a kvalitní služby za rozumnou cenu
- § Rozšiřování stávající klientely, upevnění a rozšíření odbytu
- § Růst tržeb
- § Vylepšení EO
- § Velkoobchodní činnost

## **4.2 Analýza obecného okolí**

Základním úkolem analýzy obecného okolí je identifikovat oblasti, jejichž změna by mohla mít významný dopad na podnik a odhadovat, jaké změny by v těchto oblastech mohly nastat. Tyto změny mohou mít znatelný vliv na konkurenční pozici podniku na trhu a signalizují tedy potenciální potřebu změny strategie.

V diplomové práci jsem se rozhodl použít analýzu PEST (STEP), která je alternativou analýzy SLEPTE.

### **4.2.1 Politické a legislativní vlivy**

Vliv legislativy na velikost trhu v oblasti cyklistiky považuji za nezanedbatelný a proto jsem se rozhodl soustředit se v PEST analýze zejména na tuto kapitolu. Vyjmenuji hned několik existujících zákonů, vyhlášek, nařízení a postupů, které mohou značně ovlivňovat celkovou velikost trhu.

Od 1. července 2006 začala v České republice platit nová pravidla silničního provozu a byl zaveden bodový systém. V platnost byl uveden zákon 411/2005 Sb. o provozu na pozemních komunikacích, [12]. Cyklisté nesmějí např. před jízdou požit alkohol a jakékoliv porušení dopravních předpisů na kole znamená možnost získání trestného bodu (bodů). Zákon a jeho uplatňování je tak objektivně v rozporu se snahou o budování vinařských cyklostezek i s využitím kola jako alternativního dopravního prostředku.

Dalším nedostatkem je pomalá výstavba cyklostezek. Statisticky by se zdálo, že jich za několik let vznikly stovky kilometrů, [13]. Nedá se však mluvit o skutečných cyklostezkách tzn. nových komunikacích pro cyklisty, ale pouze o novém značení

stávajících lesních cest nebo jiných pozemních komunikací tedy takzvaných cyklotrasách. Cyklisté jsou tak většinou při jízdě v kontaktu jak s turisty, tak v horším případě s automobily. Malý počet cyklostezek má menší vliv na hobby cyklisty, ale omezuje rodinné výlety a nejvíce používání kola jako dopravního prostředku. Největší kontrast je potom ve velkých městech, kde se jízda na kole stává velice rizikovou. Například státy západní Evropy se k této „*problematic*“ staví zcela jinak, což nepřímo dokazuje i žebříček hodnocení měst, [14].

*„V Brně je celkem 21 kilometrů cyklistických komunikací, které jsou tvořeny pouhou jednou souvislou cyklostezkou podél řeky Svatky a několika vzájemně nepropojenými úseky. Zcela chybí bezpečné trasy pro cestování na kole do centra města. Nedaří se prosadit vedení cyklostezek či značených cyklopruhů na ulicích, kde by to vedlo k byť jen malému omezení automobilového provozu. V důsledku toho se cyklostezky vytváří na úkor místa pro chodce, což často vyvolává nebezpečné kolizní situace.“*, [30]. V příloze 1 je přiložena mapa současné sítě cyklostezek na území města Brna.

V městech České republiky se nachází velmi málo stojanů na kola, úschoven kol. Některá města se dokonce snaží vytěsnit cyklisty mimo centrum. Jedním z příkladů je město Brno a jeho vyhláška o zákazu vjezdu cyklistů do pěší zóny v době od 8 do 16 hodin., [15]. Z uvedeného opět plynou omezení pro využívání kola jako dopravního prostředku.

Dalším možným legislativním vlivem je určitá úvaha našich zákonodárců, schválit podobný zákon, který nedávno vešel v platnost v sousední SR, [16]. Jedná se o zákaz používání kol mimo vyznačené lesní cesty. Zákon značně omezuje svobodu pohybu pro, v současnosti nejvíce rozšířenou část cyklistiky, tzv. „*mountainbiking*“. MTB cyklisté jsou tímto zákonem přirovnáni k vandalům, kteří ničí lesy. To jistě rozvoji této „*volnočasové*“ aktivity nepomůže a tím ani prodejcům kol.

Hospodářská politika ČR v posledních letech pomáhá rozvoji podnikatelského prostředí. Dokazuje to počet registrovaných živností za posledních 10 let, který se zvýšil z 2 294 052. na 3 837 725, [31]. Tomu napomáhá například snižování zdanění firem z 41 % v roce 1995 na 24 % v roce 2006 (str. 45 [6]), novela zákona o dani z příjmu fyzických osob nebo možnosti uplatnění paušálního odečtu nákladů, [17].

Současná vládní strana měla dokonce před volbami v úmyslu navrhnout novelu zákona, která by se týkala tzv. „daňových prázdnin“ pro podnikatele s výběrem, kterého roku se budou týkat. Existují také komplexní řešení pro zjednodušení byrokratických operací, týkajících se mimo jiné vyřizování živnostenských oprávnění nebo zjednodušení podání daňového přiznání.

#### **4.2.2 Ekonomické vlivy**

Ekonomická situace v ČR je v současné době velmi dobrá a má rostoucí tendence, což potvrzují různé ekonomické ukazatele. Mezi tyto patří hlavně ukazatele tzv. „magického čtyřúhelníku“ tedy ekonomický růst, inflace, nezaměstnanost a vnější rovnováha.

Reálný růst HDP byl v roce 2004 +4.2% v roce 2005 +6.1%. V roce 2006 byla jeho hodnota +6.1, [21].

Míra inflace v posledních letech se udržuje na nízkých stabilních hodnotách. V roce 2004 byla 2.8%, v roce 2005 1.9% a v roce 2006 dosáhla hodnoty 2.5 %. V letošním roce se dá opět očekávat nízká hodnota, [25].

Údaje vyčísľující nezaměstnanost v ČR uvádějí nezaměstnanost v roce 2004 8.3 %, 2005 7.9 %, 2006 7.1 %. V třetím čtvrtletí roku 2007 se snížila nezaměstnanost dokonce na své desetileté minimum o hodnotě 5.2 %, [25].

Průměrná mzda v roce 2006 dosáhla výše 20211 Kč a odhadovaná hodnota pro rok 2007 je 21740 Kč. Průměrná mzda v oboru stavebnictví je za rok 2006 podle ČSÚ 20261. Pro rok 2007 se předpokládaná výše oborové průměrné mzdy odhaduje též mírně nad celostátní průměr, [25].

Vývoj kurzu koruny je v posledních měsících velice silný a dlouhodobě posiluje jak vůči euru, tak americkému dolaru. Například kurz CZK/EUR v roce 2004 31,90, v roce 2007 potom 26,30. Kurz CZK/USD v roce 2004 25,70, v roce 2007 potom 18,40. [22, 23]. Silná koruna tak napomáhá importu zboží. Cyklistické komponenty a doplňky jsou většinou dovezeny z dolarové Asie a jejich cena se na českém trhu logicky snižuje.

Vývoj ceny ropy, která v nedávné době dokonce překročila magickou hranici 100 amerických dolarů za jeden barel ropy [24], ovlivňuje ceny pohonných hmot a tím i cenu za přepravu osob.



Nejen tyto ukazatele, ale i ochota Čechů utrácet, napomáhají především firmám se spotřebním zbožím při jeho prodeji. Ještě v roce 2006 plánovalo podle studie více spořit 60 procent Čechů, ale letos už jen 22 procent. Naproti tomu chuť utrácet stále roste. Zatímco loni plánovalo více utrácet 69 procent českých spotřebitelů, v roce 2007 už 74 procent. Česko se tak umístilo spolu se Španělskem na třetím místě za Maďarskem a Polskem, kde vykazují lidé ještě větší sklon k utrácení. Tržby obchodníků v Česku lámou rekordy. Loni byly historicky nejvyšší, ale poptávka po spotřebním zboží se ještě ani zdaleka nenasytila a pokladny prodejců se vesele plní. Podle studie chtějí Češi utrácet zejména za aktivity související s **volným časem** a cestováním. Chtějí také nové elektrospotřebiče, spotřební elektroniku a mobilní telefony. Ve všech těchto kategoriích obyvatelé ČR předhlonili průměr dvanácti evropských zemí sledovaných ve studii, [20].

Větší kupní sílu občanů ČR i jejich ochotu utrácet potvrzuje i citovaný článek [29]. *“Výrobci a prodejci jízdních kol mají v Česku výhodu - sportovní Češi chtějí stále vyšší kvalitu a tomu odpovídá i cena. Odklon od nejlevnějších jízdních kol hlásí shodně všichni, a to včetně hypermarketů. “O turistická kola není prakticky zájem. V tom se Češi, kteří chtějí hlavně kola se sportovní výbavou, od jiných národů liší. A kvalita s tím samozřejmě úzce souvisí,” líčí situaci král domácího trhu Martin Havlena, prezident firmy Author Bicycles. Konkurence na trhu ale stále tlačí ceny níž. Kolo, které se dnes pořídí například za 13 až 15 tisíc, stálo ještě nedávno 20 tisíc korun. Lidé tedy za nižší cenu kupují vyšší kvalitu“.*

Dalo by se tedy říct, že lidé jsou ochotni nakupovat, kupní síla občanů ČR roste a importované věci „zlevňují“. Jen těžko lze najít vhodnější okamžik pro rozvoj firmy obchodující s převážně importovaným spotřebním zbožím.

#### **4.2.3 Sociální vlivy**

Sociální vlivy jsou velmi úzce spjatý s vlivy ekonomickými. Dovolím si použít určitý vztah s Maslowovou hierarchií potřeb, známou z teorie motivace. V ní jsou základním kamenem fyziologické potřeby, v další úrovni je pocit jistoty a bezpečí atd. [26] (podrobnější popis této teorie přesahuje rámec mé práce). Jak je zřejmé ze zmíněné teorie, lidé uspokojují své potřeby podle určitých hodnot, což má stěžejní vliv na existenci některých výrobků a služeb. Pokud bude ekonomická situace občanů

daného státu špatná, budou moci uspokojovat pouze nejnižší části pyramidy. Čím lépe se lidem bude dařit tím budou šplhat v dané pyramidě výše. Z předchozí kapitoly vyplývá, že ekonomická situace v ČR je v současnosti velmi dobrá a díky tomu lidé mohou uspokojovat například i své aktivity spojené s trávením volného času, které se nachází ve vyšších patrech pomyslné pyramidy.

ČR jako země Evropské unie, je určitě z pohledu stylu života na světové úrovni. Její obyvatelé se snaží držet moderních trendů udávaných euro-americkým životním stylem. Ten nás nutí ke konzumu a zdravému žití. Obojí nahrává rozvoji cyklistiky, jako jednomu z nejmasověji provozovanému sportu na světě. Zatímco Češi v průměru mění kolo jednou za deset let, v Německu je tato doba ještě o tři roky kratší, [29].

Dalším důležitým sociálním vlivem je ochota Čechů nakupovat zboží přes internet. Jak je uvedeno v [27]: *„Důvěra lidí v elektronické obchody výrazně roste, shodují se představitelé největších e-obchodů v zemi. Některé portály uvádějí více než stoprocentní meziroční růst prodeje. Celý trh on-line nakupování podle kvalifikovaných odhadů meziročně rostl o čtyřicet až padesát procent. To je třeba o deset procent víc než ve Spojených státech“* *"Stoupající důvěra je podle mne způsobena také stále se zvyšující počítačovou gramotností obyvatelstva. Na prvním místě ovšem každopádně zůstává fakt, že spokojení zákazníci dále referují o svých zkušenostech," tvrdí Petr Šebek, obchodní ředitel společnosti Obchodní dům.cz.*

Obecně je ČR, co se cyklistiky týče, spíše nadprůměrným evropským státem. Myšleno tzv. hobby cyklistiky. Není až tak důležité najít fakt, proč tomu tak je. Nejspíše je to dáno povahou našeho národa, který se velmi rád a intenzivně věnuje svým koníčkům a utíká tak od každodenních problémů. *„Nejrozšířenějším sportem je podle průzkumu společnosti Median právě jízda na kole. Z deseti nejvíce provozovaných sportů jezdí 20 procent dotázaných na kole. Následuje plavání, pěší turistika a fotbal“* [28]. V čem ale ČR trochu zaostává za státy západní Evropy je využívání kola jako dopravního prostředku. Například proti Holandsku, Dánsku nebo Švédsku máme v této části cyklistiky velké rezervy, což nepřímo dokazuje např. [28]. Jak bylo zmíněno v kapitole 4.2.1 *Politické vlivy*, vidím důvod především v nedostatečné infrastruktuře, malé podpoře státu, měst, dále pak v členitosti terénu.

Dalším pomocníkem při rozvoji cyklistiky, je možnost poměřit se s ostatními sportovci, holdujícími stejnému koníčku. K tomuto nám pomáhá celá řada MTB a silničních závodů. Pro spoustu „bikerů“ se tak naskýtá možnost, vidět své sportovní vzory, známé osobnosti a poměřit si s nimi svou fyzickou i psychickou odolnost. Některé ze závodů mají dnes již mnohaletou tradici a těžko dnes nalézt v sezóně víkend, kdy by se nějaký ten cyklistický závod nekonal, [19]. Tuto skutečnost zaznamenali nejdříve samozřejmě výrobci kol a komponentů, ale v dnešní době se sponzory a organizátory stávají i bankovní ústavy, textilní firmy, pivovary apod. S celou řadou doprovodných akcí a tratěmi od distancí pro nejmenší až po skutečné profesionály, je tak z cyklistického závodu spíše společenská událost. Cyklistika se tak opravdu stává něco víc než sportem, spíše životním stylem, kdy se na start závodu postaví celá rodina a stráví příjemné odpoledne.

#### **4.2.4 Technologická úroveň**

Technologické prvky používané v cyklistice, patří mezi ty nejlepší, co existují. Jsou používány špičkové „kosmické“ materiály a samozřejmě i ušlechtilé kovy. Je to způsobeno především tím, že vrcholová cyklistika, hlavně ta silniční, je jedním z nejsledovanějších sportů. Kde je sledovanost, jsou i peníze a v cyklistice navíc je i prostor pro investování do nových technologií. Lepší technologie s sebou přinášejí lepší kvalitu a tím i výsledky. Někdy se ovšem stává, že technologie je v rozporu s bezpečností a například Mezinárodní cyklistická federace (UCI), musela vydat nařízení pro minimální váhu silničního kola, z obav, že lehčí kolo by mohlo být nebezpečné pro závodníky.

Technologická vyspělost závodní cyklistiky se samozřejmě přenáší i do té amatérské. Pokud jste tedy ochotni investovat nemalé peníze, můžete si dnes koupit stejně dobré kolo, jaké má profesionál. V dnešní době je takovýchto lidí čím dál víc a tak prvky jako karbon, titan nebo eloxované hliníkové komponenty, jsou běžnou výbavou průměrného cyklisty. Díky masovému použití komponent, samozřejmě klesá i jejich cena, i když cena těch nejlepších kol se pořád pohybuje v řádu statisíců.

Moderní technologie mezi něž patří především počítače všeho druhu zasáhly cyklistiku i na několika dalších místech. Jedním z prvních trendů bylo měření ujeté vzdálenosti, měření průměrné rychlosti, otáček za minutu. Později se přidaly funkce

měření tepu na principu EKG, měření nadmořské výšky apod. Trenažéry jsou pomocníci některých cyklistů v době špatného počasí. Díky počítačům jsou některé na takové úrovni, že se na obrazovce promítá krajina a podle imaginárního sklonu kopce magnet brzdí zadní kolo. Zejména pro turisty se v posledních letech naskytla možnost plánování cyklotras pomocí navigátorů GPS. Ty dnes již standardně nabízejí alespoň základní cyklistické mapy, popřípadě dokoupení podrobnějších. GPS navigátory umožňují i vykreslení ujeté trasy, měří nadmořskou výšku a cyklista může díky nim s velkou přesností určit kudy jel. Zvláště pro trénující cyklisty, mohou být takové poznatky velmi důležité, neméně pak pro turisty, kteří si mezi sebou vyměňují informace o různých nově objevených trasách.

Internet je důležitý i z hlediska vzájemné komunikace mezi cyklisty. Existuje celá řada internetových stránek, která se nazývají „fóra“, kde si cyklisté vyměňují své poznatky, názory nebo si sdělují své dojmy. Vytváří se tak jistá komunita lidí se společným koníčkem, která spolu může díky moderní technologii jednoduše komunikovat.

Je zřejmé, že moderní technologie zasahují většinu oblastí lidské činnosti a cyklistika patří mezi jedny z prvních, kam se nové technologie dostanou a kde se uplatní.

### ***4.3 Analýza oborového okolí***

Pro analýzu oborového okolí jsem zvolil tzv. „Porterův model pěti sil“, protože komplexně vystihuje a popisuje oborové okolí podniku. Při aplikaci modelu na firmu BIKEZONE jsem se zaměřil především na soupeření firem na trhu, tedy analýzu stávajících konkurentů. Je to především z důvodu velké rozmanitosti konkurence a při strategické analýze a následné tvorbě konkurenční strategie malé firmy, mi tato část přišla jako velmi důležitá.

#### ***4.3.1 Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty***

Konkurence zabývající se prodejem cyklistických potřeb, popřípadě jejich servisem se dá rozdělit na několik kategorií. V následujících částech kapitoly vymezím specifika jednotlivých konkurentů a vyberu jednoho zástupce, který bude jakýmsi

etalonem při srovnání s firmou BIKEZONE. Nejdříve však přiblížím jak vypadá český trh s koly a jak je rozdělen.

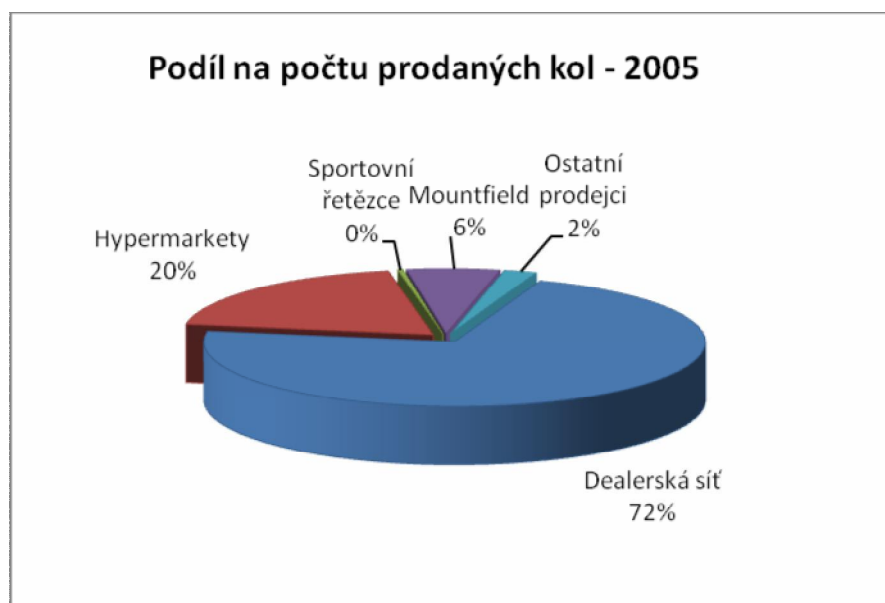
#### 4.3.1.1 Trh v ČR

*„V České republice se v roce 2006 prodalo 350 tisíc jízdních kol, což je zhruba stejně jako v roce 2005. Za jízdní kola lidé vloni utratili 2,7 miliardy korun, jedno kolo tak v průměru stálo 7700 korun. Většinu kol, 57 procent, prodali nezávislí prodejci, zbývajících 43 procent připadá na supermarketů a velké obchodní řetězce. Vyplývá to ze statistik Asociace specializovaných prodejců kol (ASPK), které dnes na brněnském veletrhu Sport Life prezentoval její prezident Petr Kohoutek, [28].*



Obrázek 4-1 Podíl na počtu prodaných kol v roce 2006 [28]

Jiný zdroj, jak je možno vidět na obrázku 4-2 resp. v tabulce 4-1, uvádí podrobnější údaje o trhu s jízdními koly za rok 2005.

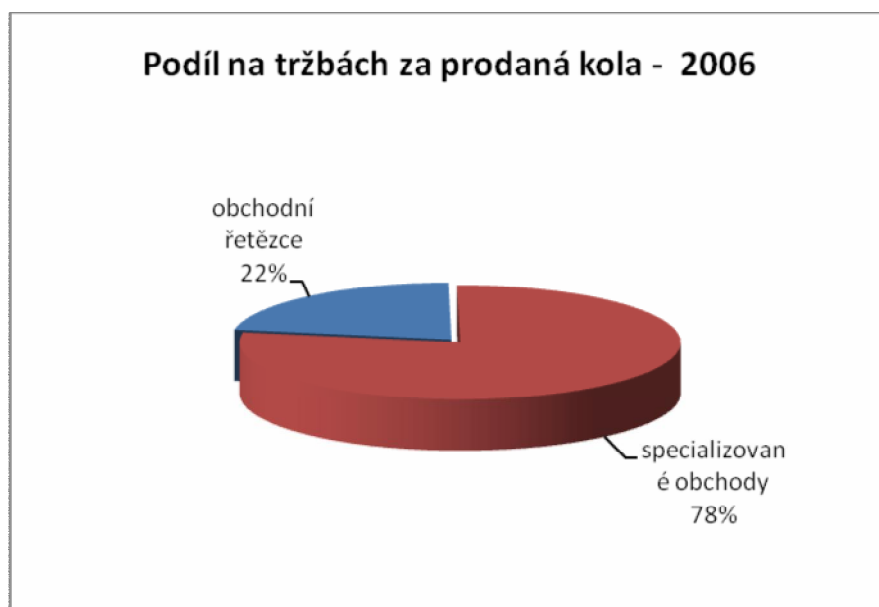


Obrázek 4-2 Podíl na počtu prodaných kol v roce 2005 [29]

Typ obchodu	Počet obchodů	Počet prodávaných kusů
Dealerská síť	700-800	230 000 - 250 000
Hypermarkety	250	60 000 - 70 000
Sportovní řetězce	90-100	10 000 - 12 000
Mountfield	50	20 000
Ostatní prodejci	3-5	6 000 - 8 000
<b>Celkem</b>	<b>1200-1300</b>	<b>320 000 - 360 000</b>

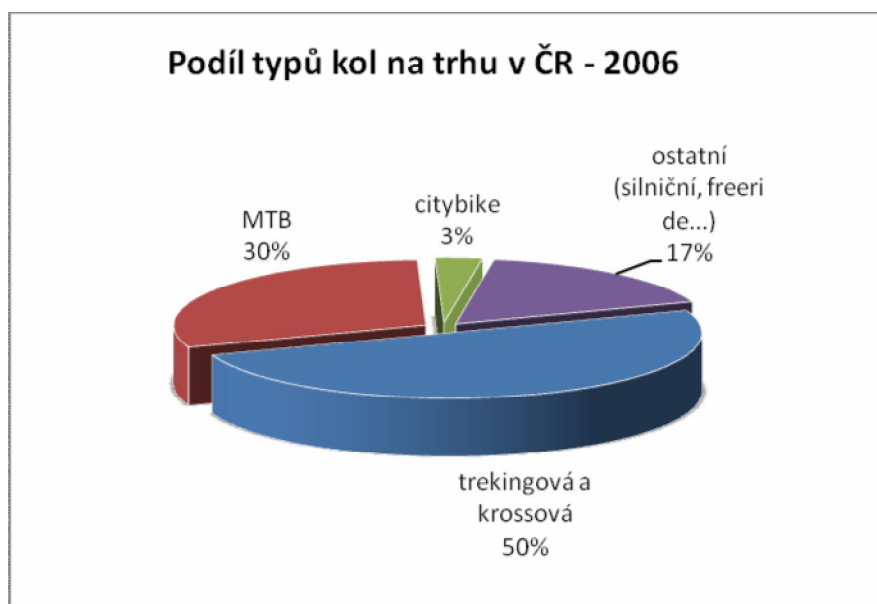
Tabulka 4-1 Podíl na počtu prodaných kol v roce 2005 [29]

*V supermarketech lidé nejčastěji nakupovali levnější typy kol, jejich tržní podíl byl 22 procent, oproti nezávislým prodejcům se 78 procenty. Další 1,8 miliardy korun lidé utratili za náhradní díly a příslušenství. Celkem tak tržby v oblasti prodeje jízdních kol vloni činily 4,5 miliardy korun , [28].*



Obrázek 4-3 Podíl na tržbách za prodaná kola v roce 2006 [28]

Nejprodávanějším typem byla kola krossová a trekingová, která tvoří polovinu z celkového množství. Druhou nejoblíbenější kategorií byla kola horská se zhruba třetinovým podílem. Kola do města, takzvané city bike, tvořily pouhých tři procenta. V Nizozemsku je tento typ kol s 60 procentním podílem na trhu naopak nejpoblíbenější“ , [28].



Obrázek 4-4 Podíl typů kol na trhu v ČR v roce 2006 [28]

Z předchozího textu je vidět velikost tuzemského trhu s jízdními koly. Na obrázcích 4-1 až 4-4 je přehledně vidět rozložení trhu mezi jednotlivé prodejce resp. druhy kol. Získaná čísla budou využita v následujících podkapitolách.

Firma BIKEZONE působí dá se říct na dvou trzích, přičemž jeden je globální a druhý lokální. Globálním trhem je prodej *elektronický*, který potenciálně zasahuje celý svět, disponující internetem, prakticky pak česky nebo slovensky hovořící občany tedy zhruba 15 mil. obyvatel. Druhý trh je lokální (pro rozlišení v textu označen za *klasický*) a je umístěn v okolí prodejny firmy BIKEZONE v Brně. Oba druhy prodeje jsou natolik specifické, že je potřeba je vzájemně rozlišit. Nejdříve budu charakterizovat prodej *klasický*.

#### **4.3.1.2 Klasický prodej**

Pod tímto prodejem si lze představit, obchod ve formě, jak jej zná lidstvo již po staletí, tedy obchod, kdy zákazník přijde k prodávajícímu, má možnost zboží si prohlédnout a vyzkoušet. Vznikne tak interakce mezi prodejcem a kupujícím, což hraje nezanedbatelnou roli.

##### **Velikost trhu**

Pro velikost trhu jsem vycházel z předpokladu, že na trhu panuje model dokonalé konkurence a potenciální zákazníci nejsou ochotni do prodejny dojíždět ze vzdálenosti větší než 25 km od Brna.

Brno a jeho aglomerace ve vzdálenosti 25 km čítá cca. 450.000 obyvatel. Pokud tento počet poměříme s počtem obyvatel ČR což činí 10,2 milionu a počtem prodaných kol uvedených v kapitole 4.3.1.1 *Trh v ČR*, získáme číslo 15 500 ks prodaných kol za rok 2006 připadajících na brněnský region. V korunách potom částku 119 mil. Kč. Pro cyklistické potřeby částku 79,5 mil. Kč. Pro použití takového jednoduchého výpočtu je nutné uvažovat, že cyklisté v okolí Brna se chovají na trhu stejným způsobem jako cyklisté ve zbytku ČR.

##### **Konkurence**

V Brně a jeho nejbližším okolí existují desítky specializovaných obchodů s jízdními koly. Dalšími kamennými obchody jsou prodejny se sportovním zbožím,



kteé mimo jiné prodávají jízdní kola, komponenty nebo cyklistické oblečení. Třetí početnou skupinou jsou sportovní oddělení super- a hypermarketových řetězců.

Nejsilnější skupinou, co se týče konkurenčního boje, jsou samozřejmě **specializované obchody**, které nabízejí velmi podobný sortiment zboží jako firma BIKEZONE. Obchody se **sportovním zbožím** a **hypermarkety** jsou až na druhém místě a třetím místě, [28].

V následujících podkapitolách vyjmenuji specifické vlastnosti jednotlivých skupin.

### Specializované prodejny

Mezi tyto prodejny jsou počítány ty, jejichž hlavní činností je prodej cyklistického zboží. Některé z nich se v zimním období zabývají např. prodejem lyží, v letním pak prodejem kol.

### Znaky specializovaných obchodů

klady	zápory
velký výběr zboží	kratší otevírací doba
osobní přístup prodávaců, schopnost poradit s výběrem	vyšší ceny
servis kol	většinou dražší kola
možnost postavení kola tzv. na míru	
o ceně se dá smlouvat	
v ceně kola např. servis kola po 100 km, popř. servis vidlice	
možnost doobjednání chybějícího zboží	
slevové akce – sezónní výprodej	

Tabulka 4-2 Znaky specializovaných obchodů

### Typický zástupce

KELLYS

SVORADA XCR, HAPE SPORT, VELO Hanák

### Počet prodejen

Cca 40

## Sportovní obchody

Nespecializovaných sportovních prodejen existuje celá škála. Zaměřují se na různé sporty, především fotbal, cyklistiku, turistiku, lyžování, in-line apod. Sice je nelze jednoznačně a jednoduše rozdělit do nějakých skupin, ale jisté rozdíly mezi nimi jsou. Existuje zde skupina převážně menších obchodů (např. MUJSPORT, ....) a proti nim stojí obchody, které by se daly nazvat sportovními supermarkety. Vyznačují se velkou podlahovou plochou v řádu stovek m<sup>2</sup> a zastoupením v řadě měst ČR, případně Evropy (např. HERVIS, INTERSPORT, SPORTISSIMO).

Konkurují specializovaným obchodům především ve sportovních doplncích. Jedná se hlavně o cyklistické oblečení, doplňky na kolo (blikače, pumpičky, pláště atp.). Jejich nabídka kol nebo komponent je užší než u specializovaných obchodů, ale natolik široká, že si v nich zákazník může vybrat. Servis kol je velmi omezený nebo častěji vůbec žádný.

## Znaky

klady	zápory
poměrně velký výběr produktů (především oblečení)	omezený nebo žádný servis
zajímavá cena	neprodávají se špičková kola nebo technické novinky
pravidelné slevové akce v řádu desítek procent	menší schopnost poradit zákazníkovi s výběrem

Tabulka 4-3 Znaky sportovních

## Typický zástupce

MUJSPORT....

HERVIS, INTERSPORT, DRAPA SPORT

## Počet prodejen

Cca 30

## Sportovní oddělení obchodních řetězců

Poslední velkou kategorií jsou sportovní oddělení převážně supermarketů a hypermarketů. Sportovní oddělení má velikost několika desítek m<sup>2</sup> na nichž se nachází různé sportovní zboží. Většinou se jedná o levné produkty, které mají nalákat především

cenou. Počet kol se dá vyjádřit jednotkami kusů, doplňky jsou velmi omezené, prodej náhradních dílů prakticky neexistuje, servisní střediska neprovozují vůbec.

### Znaky

klady	zápory
velmi levné zboží	žádný servis
možnost spojení s nákupem jiného zboží	nízká kvalita nabízeného zboží
	velmi omezený výběr
	nedostupný a neškolený personál

*Tabulka 4-4 Znaky sportovních oddělení řetězců*

### Typický zástupce

HYPERNOVA, TESCO, GLOBUS, MAKRO

### Počet prodejen

Cca 8

### Klady a zápory klasického prodeje

klady	zápory
možnost vyzkoušet si zboží	menší nabízený sortiment
odborná rada prodavače	

*Tabulka 4-5 Klady a zápory klasického prodeje*

### 4.3.1.3 Elektronický obchod

Elektronické obchody jsou velmi zvláštním typem konkurence. Ačkoliv se na trhu objevily před pár lety, jejich obliba každoročně stoupá, jak potvrzuje i [32].

Opět rozdělím elektronické obchody do dvou skupin. První skupina se specializuje na prodej cyklistických potřeb a tomu podřizuje i název svých www stránek ([www.kupkolo.cz](http://www.kupkolo.cz), [www.bike-eshop.cz](http://www.bike-eshop.cz) apod.). Druhá skupina jsou větší internetové obchody, které se mimo jiné zabývají prodejem kol. Mezi těmito elektronickými obchody ovšem nejsou žádné výrazné rozdíly, některé mají širší sortiment než jiné, ale obecně se jejich nabídka neliší. Některé elektronické obchody, především ty z první skupiny, mají i své kamenné pobočky, na kterých si můžete kola nebo komponenty vyzvednout a ušetřit tím na poštovním.

Výrobky nabízené v elektronických obchodech jsou většinou levnější než v kamenných nákladech, protože mají menší náklady na provoz. Kupující věří

elektronickým obchodům stále více, což potvrzuje např. v [27]. Nevýhoda těchto obchodů je, že si zde zákazník nemůže zboží „vyzkoušet“. U unifikovaného spotřebního zboží jako jsou pláště, řetězy apod., to není takový problém. U sportovního oblečení, bot, sedel atp. se již riziko, že si klient koupí zboží, které mu nesedí, zvětšuje. Někteří zákazníci tento problém řeší způsobem, že si produkt prohlédnou v kamenném obchodě a koupí jej po internetu, což je pro kamenné obchody velká hrozba.

### Klady a zápory EO

klady	zápory
levnější kola i komponenty	nemožnost si zboží vyzkoušet
výběr zboží z „tepla domova“	obtížnější a nákladnější reklamace
snadný výběr nejlevnější nabídky	riziko poškození zboží
široký sortiment	

Tabulka 4-6 Klady a zápory EO

### Konkurence firmy BIKEZONE

Kam patří BZ a na kterou konkurenci se bude zaměřovat

Jak vyplývá z předchozího textu, existují 2 trhy s prodejem cyklistického zboží: klasický a elektronický. Firma BIKEZONE s.r.o od počátku své existence působí na obou trzích a má tak určitou výhodu oproti firmám, které působí jen na jednom z nich.

Počet a různorodost konkurence napovídá, že konkurenční boj na trhu s jízdními koly je obrovský. Svým typem se velmi podobá modelu dokonalé konkurence, kdy existuje spousta nediferencovaných produktů, které nabízí velká řada firem. I když je konkurenční boj velký, velikost trhu je pro firmy velmi lákavá a motivující v dalším pokračování v podnikání. Problematickým pro specializované prodejny může být zimní období, kdy prodeje kol i komponent klesají na minimum. Prodejny se snaží využít toto období k servisu a údržbě kol svých zákazníků. Je tedy nutné v sezóně vydělat dostatečné množství finančních prostředků a překrýt tak málo výdělečné období.

Největší pozornost si zasluhuje konkurence z první skupiny tedy **specializované obchody**, protože firma sama mezi ně patří a tyto obchody mají největší tržní podíl.

#### 4.3.2 Ohrožení ze strany nově vstupujících firem

Fixní náklady při vstupu do odvětví prodeje kol jsou poměrně nízké – prodejní prostory, zboží (jízdní kola a komponenty), stojany na zboží, běžné kancelářské

vybavení. Napojení na distribuční kanály, zde tedy velkosklady s koly nebo komponenty, je také bezproblémové, při nákupu většího objemu jsou možné množstevní slevy. Nabízené výrobky jsou nediferencované a zákazník může snadno přejít k jinému distributorovi. K prodeji je zapotřebí určité oborové znalosti, ale ani tato skutečnost není nepřekonatelným problémem.

Jak plyne z předchozího, firmy působící v současné době na trhu nemají v podstatě šanci žádným způsobem zabránit vstupu nových firem. Vstup na trh není finančně náročný, potřeba know – how je malá a existuje široká nabídka nediferencovaných produktů.

Velkou výhodou proti nově vstupujícím firmám mají značkové specializované obchody uvedené v předchozí kapitole, které mají díky široké distribuční síti značné úspory z rozsahu.

Stejně tak není finančně náročný ani výstup z odvětví, takže je zde velká pravděpodobnost fluktuace firem.

V souvislosti s výše uvedenými fakty, lze předpokládat, že potenciálními zakladateli nových firem budou buďto zaměstnanci stávajících firem s dostatečně podnikavým duchem nebo cyklisté, kteří k cyklistice mají vztah, mají tak dostatečné oborové znalosti, kontakty a odváží se založit si svou prodejnu nebo cykloservis.

Za nově vstupující firmy, se také dají považovat firmy, které působí v jiném regionu ČR, které zřídí prodejnu (pobočku) v nejbližším okolí od prodejny BIKEZONE. Takovíto konkurenti mají značnou výhodu z hlediska oborových znalostí, je zde předpoklad finanční síly a budou tedy nepříjemnou konkurencí. Jedinou možností je nenechat prostor pro vznik takovéto pobočky a jakoukoliv mezeru v rámci trhu zaplnit.

#### **4.3.3 *Vyjednávací vliv dodavatelů***

Dodavatele můžeme rozdělit na několika kategorií, které se mohou vzájemně prolínat.

##### **Dodavatelé komponent a doplňků**

Jsou to buď jednotliví distributoři značek pro český trh (např. LOUIS GARNEAU, BELL, ...), čeští výrobci doplňků (např. BBB) nebo nejčastěji velkosklady, které nabízejí širokou škálu výrobků (např. PELLIS).

### **Distributoři sestav**

Dalším druhem jsou distributoři celých sestav. Jimi jsou už zmíněné firmy např. AUTHOR, MERIDA, MAXBIKE apod. Výrobci dodávají celé kolo na rámu firmy vlastní výroby, osazené komponenty předních světových výrobců. Taková kola jsou katalogizována a typizována.

### **Sestavy i komponenty**

Posledním druhem jsou firmy, které nabízí jakousi kombinaci předchozích dvou, kdy prodávají jak celá kola, tak širokou škálu komponent vlastní provenience (např. PELLIS).

Vyjednávací síla dodavatelů se velmi liší podle svého druhu. Největší sílu ve vyjednávání má třetí druh, který je dodavatelem i přímým konkurentem zároveň. Takový dodavatel dopředně integroval a je minimálně závislý na odběru zboží firmou. *Distributoři sestav* mají většinou i své vlastní prodejny a navíc se jedná o velké, často nadnárodní firmy. BIKEZONE v současnosti spolupracuje s českou firmou MAXBIKE, která nemá vlastní prodejny a její pozice je tak méně suverénní.

*Pozn. BIKEZONE v minulosti úzce spolupracoval s firmou MERIDA a především z hlediska zajímavé marže na prodeji jejich kol, prosazoval prodej právě jejich výrobků. Postupem času ovšem mezi firmami vznikly určité neshody, které později přerostly v ukončení spolupráce.*

Nejmenší vyjednávací sílu mají *dodavatelé komponent a doplňků*. Nediferencované produkty umožňují přechod z jednoho výrobce (respektive dodavatele) na druhého. Někteří zákazníci si sice potrpí právě na onu „značku“, ale dobrý obchodník by je měl dokázat přesvědčit, že jiná značka je neméně kvalitní.

#### **4.3.4 Vyjednávací vliv odběratelů**

Firma nedodává žádné své produkty odběratelům, ale pouze koncovým zákazníkům. O to je těžší její pozice, protože zákazníci jsou velice různorodí a různě významní dle své bonity a opakovaného nákupu zboží.

Na druhou stranu je pestrost a nejednotnost odběratelů výhodou. Tím, že neexistuje žádný pravidelný odběratel většího počtu zboží, není firma ohrožena jeho přechodem ke konkurenci nebo krachem. Vyjednávací síla jednotlivého zákazníka tedy

není velická. Firma ovšem musí podrobně sledovat např. průměrnou měsíční tržbu. Její výše může být jakýmsi signálem nespokojenosti zákazníka se službami a přechodem ke konkurenci. Případné signály nespokojenosti budou mít nejspíše pomalý a nevýrazný charakter, právě z důvodu neexistence velkého odběratele.

Společnost Mountfield, známý jako prodejce zahradní a bazénové techniky i díky silné marketingové podpoře týdně prodává 2500 kol v průměrné ceně 9500 až 10 tisíc korun. Zatímco loni jich firma prodala 20 tisíc, letos to má být 35 tisíc. Díky splátkovým prodejům se pro řadu lidí staly dostupnější i dražší modely do 20 tisíc. Zatímco ale do této úrovně prodeje rostou, nad ní už vesměs stagnují. Kol nad 40 tisíc se pak prodá velmi málo. Například Cannondale, a to má i kola do 40 tisíc korun, prodá v Česku 250 kol. Author jich v této třídě prodá ročně tři sta až čtyři sta. Průměrná maloobchodní cena kola pro dospělé tak u značky Author dosahuje zhruba 12 500 korun, Meridy 14 000 a Kelly's 9 000 korun. Tyto značky se na "dealerském" trhu pokládají jako hlavní, [27].

Typický zákazník firmy BIKEZONE se ničím neliší od zákazníků nakupujících na předchozích řádcích, protože firma v současné době nabízí kola všech cenových kategorií. Z výše uvedeného také plyne, na jakého zákazníka je důležité se v současnosti soustředit a poskytnout mu co nejlepší nabídku.

Zpětná integrace odběratelů (zákazníků) je z pochopitelných důvodů také velmi malou hrozbou.

#### ***4.3.5 Tlak ze strany náhradních výrobků (substitutů)***

Substitutem k cyklistice jako sportovní aktivitě je jakákoliv aktivita, která nějakým způsobem uspokojuje potřebu nějak strávit volný čas. Substitutem v širším měřítku může být rybaření, myslivost, sporty pěstované v jiném ročním období např. sjezdové lyžování nebo letní sporty. Jakákoliv aktivita totiž odčerpává penzum finančních prostředků, ochotných potenciálními zákazníky vynaložit na zábavu. Jejich výše a procentní vyjádření jsou sice u každého jedince jiné, ale každá další aktivita ukrájuje z pomyslného koláče.

Cyklistika má obrovskou výhodu oproti ostatním aktivitám, především sportovním, že se ze z ní stal jakýsi životní styl. Cyklisté tráví v sedle spoustu času,

jezdí na závody a mnohdy i provozují aktivní dovolenou. Cyklistika je také značně pestrobarevná a nabízí pohodové ježdění i adrenalinové zážitky (silniční cyklistika, MTB, Freestyle, Downhill, 4X, cyklokros atp.). Není mnoho substitutů (myšleno těch opravdových), které by mohly něco podobného nabídnout.

Sportovní aktivity, které se dají označit za reálné substituty jsou např. spinning, in-line brusle, turistika.

Kolo je v první řadě také dopravním prostředkem, takže jeho substitutem jsou automobily a především MHD nebo IDS. Čím vyšší bude cena ropy, cena jízdenek ve veřejných dopravních prostředcích, čím více se bude zhoršovat dopravní situace ve městech, prostředcích, tím více bude lidí používat kolo jako způsobu přepravy z bodu A do bodu B.

Zvláštním substitutem může být i alternativa nákupu zánovního kola místo kola nového. U komponent nebo cyklistických doplňků se jedná spíše o výjimky. Nákup ojetých kol se zvýšil převážně díky internetu, kdy je možno si pohodlně vybrat z široké palety kol nejrozumnějších značek i ceny.

#### ***4.4 Analýza pomoci hodnotového řetězce***

Jedná se o vnitřní analýzu a ta jako taková zkoumá firmu samotnou bez ohledu na její okolí. Je pouze zjištěn **současný stav** a chod firmy, zda se jedná o silné či slabé stránky firmy lze zjistit až v porovnání s konkurencí. Pro analýzu vnitřního prostředí jsem využil hodnotového řetězce.

Nejdříve se budu zabývat hlavními funkcemi (primárními), později podpůrnými funkcemi (sekundárními), tak jak je definuje [5].

##### ***4.4.1 Hlavní funkce***

###### **4.4.1.1 Terminologie**

Mezi hlavní funkce patří *vstupní logistika, výrobní operace, výstupní logistika, marketing a prodej, služby*. Firma bude analyzována postupně tak, jak byly jmenovány hlavní funkce.



#### **4.4.1.2 Vstupní logistika**

Firma jde cestou nízkých vstupních nákladů a proto nakupuje velké objemy zboží, které si sama skladuje. Peněžní prostředky jsou tak dlouho vázány ve zboží.

Vstupy, v tomto případě zboží, které si firma objedná u svých dodavatelů je dodáváno především pomocí kurýrních služeb (UPS, PPL apod.). Pro některé zboží, jedná se hlavně o zboží v blízkém okolí firmy, jezdí pracovníci vozem majitele.

Zahraniční zakázky jsou daleko problematičtější. Někdy je zboží, dovezeno lodí do přístavu a do ČR je nutno zajistit přepravní firmu. Ta většinou potřebuje průvodní dokumenty, někdy v jiném než anglickém jazyce. Cena za uskladnění v přístavu je rovněž poměrně vysoká, takže musí být průběh přepravy velmi dobře naplánován.

Firma má možnost skladovat si výrobky pouze v pronajatých prostorách, které sousedí s prodejnou. Ve výjimečných případech je možno uskladnit zboží v bytě majitele.

Přijaté zboží je vybaleno z krabic část je umístěna přímo na prodejnu, část je ponechána ve skladu. Ihned po přijetí, je zkontrolován stav a nezávadnost zboží. Dále je dle čárkového kódu zboží popsáno v IS firmy a je mu přidělena maloobchodní cena. Pokud zboží čárový kód nemá, je mu nalepen. Na malé předměty (šrouby, dráty apod.) jsou speciální boxy. Pro ostatní zboží jsou zde stojany, věšáky, výkladní skříně a pulty.

Přijatá jízdní kola, určená k servisu, jsou umístěna v prostorách určených pro servis. Jsou označena štítkem, se jménem majitele.

#### **4.4.1.3 Výrobní operace**

Firma se zabývá především prodejem zboží a servisem součástí, výrobou jako takovou se nezabývá. Mezi její výrobní operace patří kompletace kol dovezených od dodavatelů (např. PELLIS, MAXBIKE, CUBE) nebo sestavování kol na zakázku (např. na rámech NORTH vlastní produkce) podle přání zákazníka.

Kompletace katalogových kol trvá zkušenému mechanikovi cca 4 hodiny. Doba vyřízení zakázky trvá od objednání po předání kola kolem 7 dní, pokud se jedná o kolo které je na prodejně, je samozřejmě doba výrazně kratší.

U kol na zakázku je doba kompletace kola delší, závisí na dílech, které si zákazník přeje. Kola na skladě v tomto případě samozřejmě neexistují.

#### *Náklady na výrobu*

Náklady jsou sestaveny z několika položek. První a největší jsou platy zaměstnanců. Platy se každoročně mírně zvyšují, při práci přesčas dostávají zaměstnanci zvláštní příplatky. Zaměstnavatel jim také uděluje roční odměny podle zisku firmy.

Firma v současnosti sídlí v nájemních prostorách, takže fixním nákladem je pravidelný měsíční nájem a služby. Firma sídlí v prostorách, kde je cena za nájem pro firmu velmi výhodná.

Další položkou je cena energií, především tepla a elektrické energie.

#### **4.4.1.4 Výstupní logistika**

##### *Prodej*

Mezi výstupní logistiku, patří balení zboží zákazníkovi do originálních obalů nebo demontáž některých částí kola, které by mohly překážet při přepravě.

Při nákupu pomocí elektronického obchodu, je zboží zabaleno do balíků, které jsou označeny štítkem s adresou zákazníka. Většinou na konci pracovního dne je pak zavolána přepravní služba, které je balík předán. Platba probíhá většinou na dobírku, popřípadě převodem na účet. Při odběru za určitou cenu, je odpuštěno poštovné, balné si firma neúčtuje.

##### *Servis*

Po servisu jsou jízdní kola přemístěna do části vyhrazené hotovým zakázkám. Odtud si je majitel ihned po zaplacení může vyzvednout. O platbu se stará prodejce, o vydání kola a ostatní komunikaci s klientem se stará pracovník servisu.

#### **4.4.1.5 Marketing a prodej**

Při popisu současné situace využijí marketingový mix 4P (produkt, cena, komunikace, distribuce

##### *PRODUKT*

## **Kamenná Prodejna**

### *Jízdní kola*

Na prodejně je umístěno 50-70 kol. Většinou se jedná o kola treková, krosová, MTB a několik silničních. Katalogová nabídka firem MAXBIKE a PELLIS, CUBE, čítá asi 300 kol od základních po top modely. Dále je možnost zakázkových kol na rámech NORTH, ŠÍRER.

### *Komponenty*

Na stojanech, ve výstavních skříních nebo na skladu jsou dostupné komponenty předních světových výrobců SHIMANO, CAMPAGNOLLO, SRAM, odpružené vidlice např. ROCK-SHOX, MANITOU, brzdové systémy MAGURA nebo kola AMERICAN CLASSIC.

### *Doplňky*

Dále se zde nachází doplňky jako jsou helmy GIRO, LUIS GARENAU, boty SIDI, cyklistické oblečení CANNONDALE, LG. Výrobci byly uvedeni jako příklad nabízených produktů. Paleta komponent a doplňků je velmi široká, celkový počet se pohybuje kolem 1500 ks.

## **Elektronický obchod**

V EO je výběr z velkého počtu kol komponent a doplňků. Zboží a ceny jsou průběžně aktualizovány, nechybí fotografie a popis zboží. V elektronickém obchodě je větší počet nabízených komponent než v kamenném obchodě, protože značná část není skladována v prostorách firmy.

### *CENA*

Cenová politika firmy je odvozena od ceny vstupů. K ceně vstupů firma přiřadí obchodní marži. Marže se liší podle dodavatele a druhu produktu. Firma nakupuje větší objemy zboží, aby byly vstupní ceny co nejnižší. Tím ale zvyšuje náklady na jeho uskladnění.

Pro zákazníky jsou připraveny cenové akce, jako například sezónní sleva, sleva z marže při větším odběru zboží, sleva pro pravidelné zákazníky apod.

### *PREZENTACE VÝROBKU NEBO SLUŽBY*

Prezentaci výrobků a služeb má firma zpracovánu na vysoké úrovni.

### *Reklama*

Motivem všech pracovníků firmy BIKEZONE je poskytovat svým zákazníkům kvalitní produkty a servis. Produkty, které jim budou umožňovat prvotřídní zážitky ze sportu. Všichni zaměstnanci firmy vědí, že ke kvalitnímu sportovnímu prožitku patří kvalitní sportovní vybavení, a proto k prodeji zboží přistupují s maximální odpovědností. Nejlépe tento fakt vystihuje i firemní slogan „*All for ride*“, který lze přeložit jako „*Vše pro jízdu*“ a volně pak „*Jízda je všechno*“ nebo nejlépe „*Jízda nade vše*“.



Firemní motto se snaží firma prosazovat hned v několika oblastech.

První oblastí jsou internetové stránky firmy, které prochází průběžnou aktualizací. Jejich prostřednictvím firma informuje o nových produktech nebo akčních nabídkách. Provedení www stránek je v „kmenových barvách“ firmy, které zachovává od prvních okamžiků jejich zrodu.

Slevové akce a sponzorování některých sportovních akcí pořádaných *Centrem sportovních aktivit* (CESA) při VUT Brno, je další podporou prodeje. Není náhodou, že i MTB vyjížďky, organizované CESA mají start u provozovny BIKEZONE. Firma se tak chce zapsat do podvědomí především mladých a perspektivních zákazníků.

Velkoplošný plakát umístěný na prodejně firmy, která se nachází na konci rušné Purkyňovy ulice je dalším předmětem, sloužícím k upoutání zákazníka. Propagační funkci plní i samolepky, které firma lepí na prodaná kola nebo doplňky jako trička, či trochu netradiční spodní prádlo s mottem „*All for ride*“. Dalším propagačním materiálem jsou například otvírače lahví nebo stříbrné přívěsky s akronymem BZ.

Nejdůležitějším a současně nejdražším marketingovým nástrojem je existence MTB týmu pod značkou „**north.bikezone**“. Velikost týmu je proměnlivá, v roce 2005 měl 3 stálé členy, v letošním pouze 2. Přesto i tak malý tým dosáhl značných dílčích

úspěchů v domácích maratonových soutěžích a vryl tak jméno firmy do podvědomí cyklistické veřejnosti. Vrcholnou akcí byla účast člena týmu Radka Šíbla na extrémním závodě „*Crocodile trophy*“ v Austrálii, který nakonec dojel na skvělém šestém místě nebo vítězství stejného borce na rakouském etapovém závodě „*Ironbike*“.

Další formou reklamy, je pravidelná inzerce v cyklistickém časopisu PELOTON a dále billboard umístěný v oblasti brněnské přehrady, která je často navštěvovaným místem cyklistů.

#### *Komunikace se zákazníkem*

Pro komunikaci se zákazníky je využívána pevná telefonická linka, mobilní telefon, email a internetové komunikační prostředky ICQ a Skype. Tuto formu komunikace využívají především zákazníci elektronického obchodu, ale i zákazníci, kteří si chtějí ověřit některé důležité informace, ještě před návštěvou prodejny.

#### *DISTRIBUCE*

Firma provozuje 2 druhy prodeje, klasickou prodejnu a prodej zboží pomocí internetu.

#### *Kamenný obchod*

<b>Adresa:</b>	Purkyňova 103, 612 00 Brno - Královo Pole	
<b>Otevírací doba:</b>	PO – ČT	10 – 18 hod
	PÁ	9 -17 hod
	SO	zavřeno
<b>Tel.:</b>	541 212 415, <b>Mobil:</b> 777 187 279	

#### *Plocha:*

prodejní - 80 m<sup>2</sup>, servisní - 20 m<sup>2</sup>, skladovací - 40 m<sup>2</sup>, kancelář -10 m<sup>2</sup>

Velikosti prodejních, skladovacích a servisních ploch jsou v současné době nedostatečné.

#### *Elektronický obchod*

Elektronický obchod je umístěn na internetových stránkách [www.bikezone.cz](http://www.bikezone.cz) , které jsou současně informačním portálem, který přináší zprávy ze světa cyklistiky.

#### *Jiné místo*

Některé závody, kterých se MTB tým účastní provází vlastní stánek firmy s prezentací výrobků a služeb, spojený s částečným prodejem výrobků.

### *Prodej*

#### *Typy prodeje*

Systém prodeje se různí pro kamenný a elektronický obchod.

#### **Kamenný obchod**

Zákazník, který navštíví prodejnu je osloven prodávčem. Jsou mu kladeny otázky, tak aby mu mohlo být nabídnuto zboží dle jeho představ. Dále mu prodejce nabídne možné produkty, je mu podána informace o ceně a ponechán prostor pro výběr zboží popřípadě jeho vyzkoušení. Pokud je výběr zboží úspěšný, zákazník za zboží zaplatí, je mu zabaleno do reklamní tašky nebo, pokud se jedná o větší zakázku, je nabídnut reklamní předmět nebo cyklistický časopis.

Zákazník musí platit v hotovosti, platba kartou možná není. Je to zapříčiněno velkými finančními nároky spojenými s platbou kartou a firma se proto rozhodla inkasovat peníze v hotovosti.

#### **Elektronický obchod**

Zákazník elektronického obchodu navštíví internetové stránky firmy a z menu si vybere požadované zboží. Pokud je zaregistrován, přihlásí se do systému, pokud ne, provede registraci. Poté si objedná zboží, které je mu dodáno balíkovou službou a je zapláceno na dobírku nebo převodem na účet. Dobu expedice zboží na skladě má firma stanovenou obvykle na 3 dny, u zboží, které není na skladě 7 dní. Individuální zakázky jsou řešeny po domluvě.

#### *Podíl na tržbách*

	<b>2006</b>	<b>2007</b>
<b><i>Kamenný obchod</i></b>	60 %	75 %
<b><i>Elektronický obchod</i></b>	40 %	25 %

*Tabulka 4-7 Podíl na tržbách*

### *Počet prodaných kol a průměrná cena*

Přesný údaj o počtu prodaných kol je znám pouze za letošní rok a majitel si jej nepřál zveřejnit. V tabulce 4-8 je uvedeno procentní vyjádření podílu typů kol dle ceny na celkovém počtu prodaných kol.

<i>Kč</i>	<b>2007</b>
<b>do 10.000 Kč</b>	33%
<b>10.000 Kč - 15.000 Kč</b>	29%
<b>15.000 Kč - 20.000 Kč</b>	15%
<b>20.000 Kč - 30.000 Kč</b>	20%
<b>nad 30.000 Kč</b>	3%

*Tabulka 4-8 Podíl na prodejkách dle ceny*

#### **4.4.1.6 Služby**

##### *Kvalita služeb*

Ve vztahu k zákazníkům je od zaměstnanců vyžadován vždy přátelský a ochotný přístup. Firma BIKEZONE velice dbá na zpětnou vazbu od svých zákazníků a vychází jejich požadavkům maximálně vstříc.

##### *Servis*

Do služeb patří poskytování servisu kol. Servisní část má na starosti montáž nových kol pro zákazníky a opravu nebo výměnu vadných dílů na jízdních kolech.

Pokud přijde zákazník požadující servis kola nebo jeho součásti, sepíše s ním pracovník servisu jednoduchou objednávku a vystaví potvrzení o převzetí zboží. Je stanovena přibližná doba vyřízení objednávky a také cena. Ve stanovenou dobu si zákazník může přijít vyzvednout opravovaný díl nebo kolo a za zakázku zaplatí. Vyřízení zakázky si zákazník může ověřit pomocí komunikačních prostředků, kterými firma disponuje

Mezi další služby, které firma poskytuje svým zákazníkům patří například zpravodajská sekce na www stránkách firmy, sloužící k informovanosti zákazníků o novinkách z cyklistického prostředí, informacích o MTB týmu nebo slevových akcích.

## **4.4.2 Podpůrné funkce**

### **4.4.2.1 Terminologie**

Podpůrné funkce jsou následující: *firemní infrastruktura, lidské zdroje, technologický rozvoj a zajišťování zdrojů.*

### **4.4.2.2 Podniková infrastruktura**

Firmu BIKEZONE s.r.o podle obchodního rejstříku vlastní 2 osoby. Jednou je Pavel Vojtíšek (majoritní podíl), druhou jeho otec Václav Vojtíšek. Druhý jmenovaný pomáhal svému synovi při rozjezdu firmy a z toho důvodu je vlastníkem podílu. Jeho účast na chodu firmy je minimální a v OR je veden spíš z formálních důvodů. Pokud někdy v textu použiji slovo majitel, bude tím myšlen P. Vojtíšek.

Struktura firmy je značně plochá a jednoduchá, což je pochopitelné vzhledem k její velikosti. Na vrcholu hierarchie stojí **majitel** firmy, pod ním jsou **prodavači** a **servisní** technici.

Nároky na manažerské schopnosti majitele jsou značné. Jen na něm a jeho rozhodnutích závisí budoucí existence firmy. Každé podnikání na této úrovni s sebou nese spojení manažera a majitele a tudíž dá se říct dvojnásobné nároky. Navíc majitel je sám sobě i zaměstnancem a musí jít příkladem ostatním spolupracovníkům. Musí jim předávat své znalosti, zkušenosti a své odhodlání uspět v konkurenčním boji. Jeho pracovní náplní je především jednání s dodavatelskými firmami, uzavírání nových kontraktů, výstavní akce, podpora MTB týmu apod. Vedlejší činností je práce na prodejně, případně servisu, kterou se v poslední době snaží omezovat na minimum. Pokud se majitel uvolní k práci na prodejně, snaží se svou energii vkládat především směrem k movitější klientele a nabízet jí exkluzivní servis.

Prodavači mají na starosti prodej zboží, vyřizování reklamací, doplňování zboží, vyřizování objednávek apod. Servisní technici se starají o příjem kol nebo součástí určených pro servis a jejich opravu a určení ceny.

#### *Vedení účetnictví*

Účetnictví firmy je obstaráváno externí firmou.



### *Firemní informační systém*

O evidenci prodaného zboží se stará jednoduchý informační systém, který zároveň poskytuje potřebné údaje pro účetnictví.

Kolektiv pracovníků se pravidelně schází a řeší různé problémy týkající se zajištění chodu firmy. Delegation pravomocí, předávání pokynů a podobné záležitosti, jsou tedy prozatím řešeny ústně.

#### **4.4.2.3 Technologický rozvoj**

BIKEZONE pod značkou NORTH také vyvíjí některé cyklistické komponenty. Protože nemá vlastní výrobní prostory, jedná se jen o návrh komponent a zadání jejich výroby nejčastěji asijskému výrobcí. Jedná se především o představce, sedlové trubky a podobné komponenty. Nejvýznamnějším počinem v tomto směru je návrh vlastního karbonového rámu, který firma propaguje na výstavách. Výrobky takto produkované mají být technickou špičkou, jsou z lehkých materiálů a jsou drahé. Prozatím nejsou určeny pro masovou výrobu, ale slouží k propagaci firmy.

Nové technologie, které vstupují do světa cyklistiky a ovlivňují její budoucí vývoj, firma sleduje a snaží se technické novinky nakupovat a prodávat svým zákazníkům. Jedním z příkladů je nejnovější nabídka výrobků izraelské společnosti NO-FLATS se svým výrobkem chránícím před defekty. Vysoká efektivita NO-FLATS spočívá v tom, že směs NO-FLATS obsahuje těsnící mikročástice. Díky nim je „zalepení“ defektu velikosti půl až jednoho centimetru mnohem rychlejší, než je tomu u většiny u nás dosud dostupných prostředků. Společnost navíc nabízí jednoduchou úpravu klasických plášťů na bezdušové pláště. BIKEZONE nabízí tuto novinku na českém trhu pod marketingovým heslem: „*Konec defektů v Čechách*“.



#### **4.4.2.4 Lidské zdroje**

##### *Pracovní klima a kultura podniku*

Vztahy ve firmě bych označil za vynikající. Pracovníci mají podobné zájmy, jsou všichni přibližně stejného věku a jejich vztahy jsou velmi přátelské i vzhledem

k majiteli firmy. Ten se vždy snažil najít spolupracovníky nejen rozumějící obchodu respektive servisu, ale nekonfliktní osoby schopné ztotožnit se s firmou.

BIKEZONE pro své zaměstnance nepravidelně organizuje různé neformální akce, při kterých se snaží ještě více utužit kolektiv pracovníků a zároveň odvést jejich myšlenky od každodenních starostí. Mezi takové patří například adrenalinové akce na horách, společné grilování nebo letní dovolená.

#### *Vyplácení mezd*

Zaměstnanci bydlí převážně v Brně nebo jeho blízkém okolí a jsou neustále v dosahu pro případ potřeby. Nejsou výjimkou dny, především v sezóně, kdy je nutno pracovat přesčas. Pracovníci jsou odměňováni na základě hodinové mzdy, bez spoluúčasti na zisku. V případě přesčasů je pro ně stanoveno procentní zvýšení základní hodinové mzdy závislé od počtu odpracovaných přesčasových hodin za měsíc.

Jako jistý benefit se dá označit možnost nákupu kol nebo doplňků za snížené ceny, který zaměstnanci hojně využívají.

#### *Nároky na zaměstnance*

Práce v prodejně nevyžaduje velkou kvalifikaci. Nutným předpokladem je komunikativnost a částečná znalost oboru. Vše potřebné jsou zaměstnanci schopni se doučit při výkonu svého zaměstnání. Sortiment prodávaného zboží je sice veliký, ovšem důležité je především vstřícnost a ochota vyhovět zákazníkovi. Velkou výhodou při prodeji zboží sloužícímu k využití volného času je ten, že sám prodejce své produkty používá. Jen tak může nejlépe znát požadavky svých zákazníků a ví, co jim nabídnout. Zaměstnanci fy. BIKEZONE tento předpoklad plnohodnotně naplňují.

Pracovník servisu musí být manuálně zručný. Protože se jedná o malou firmu, stává se, že pracovník servisu někdy „supluje“ práci prodavače. Jsou tedy i od něj vyžadovány jisté znalosti výrobků, dobré komunikační vlastnosti a schopnost obsluhy pokladny. Pracovníci proto byli pečlivě vybráni a byla jim dána šance se nadále rozvíjet.

#### *Kapacita*

V sezónním období má firma nedostatečné kapacity v lidských zdrojích, v zimních obdobích naopak mírný přebytek. To znamená, že v sezónním období je doba

čekání na sestavení kola nebo servisu v řádově době 7-14 dnů, což je pro některé zákazníky logicky nepřijatelné. Firmě tak utíkají především drobné zakázky, které vyžadují rychlé vyřízení, ale pracovníci je nemohou upřednostnit před většími.

V oblasti elektronického obchodu se firma potýká s podobnými problémy. V současné době totiž zaměstnanci kamenného obchodu vyřizují objednávky obchodu elektronického. Vyřizují je v době, kdy neobstarávají činnost prodejny. Logicky pak v období plné vytíženosti na elektronický obchod nezbývá čas. Tomu odpovídá i stagnace ve vývoji www stránek, které nabízí velké množství výrobků, ale některým chybí popis, fotografie a hlavně aktuálnost.

#### **4.4.2.5 Zajišťování zdrojů**

Protože se firma zabývá obchodní činností je pro ni opatřování zdrojů velmi důležitou funkcí. Znamená napojení na výrobce nebo distributory jízdních kol, náhradních dílů nebo cyklistických doplňků.

V Brně a jeho blízkém okolí je v současnosti velká řada velkoskladů tedy distributorů komponent a doplňků. Za poslední desetiletí se také objevila řada českých výrobců komponent podnikajících v okolí Brna. Za všechny bych jmenoval firmu Pells a firmu BBB, se kterými firma BIKEZONE úzce spolupracuje. Firma Pells se zabývá výrobou rámu, představců, vidlic, sedlových trubek a podobných komponent a je také distributorem například cyklocomputerů značky Sigma nebo Ciclosport. Firma BBB se mimo jiné soustřeďuje na kompletní škálu cyklistických doplňků jako jsou brašny, pumpy, blatníky, blikáče aj. Firma BBB poskytuje vlastní stojany na kterých jsou jejich výrobky v prodejnách umístěny a kontroluje, zda na těchto stojanech nejsou umístěny výrobky jiných firem. V nabídce celých sestav jízdních kol spolupracuje BIKEZONE se zmíněnou firmou PELLs, dále pak s ostravskou firmou MAXBIKE a s německou firmou CUBE. Spolupráce s uvedenými firmami je v současné době bezproblémová a pro firmu BIKEZONE výhodná. Pokud se vztahy mezi firmami nějakým způsobem zhorší bude nutno hledat nové dodavatele.

Firma se také zaměřuje na zahraniční výrobce nebo distributory. Komunikace s potenciálními dodavateli probíhá v anglickém jazyce. Většinou se jedná o výrobce, kteří dosud neprodávají na tuzemském trhu nebo prodávají výrobek, který je diferencovaný.

## 4.5 Finanční analýza

Mezi další interní analýzy patří finanční analýza. Jak název napovídá, zkoumá firmu po finanční stránce. Finanční analýzu jsem aplikoval v rozsahu, jak jej doporučuje dvojice autorů Keřkovský - Vykypěl [5], podrobnější finanční analýza by byla nad rámec této práce.

Analýza byla provedena za poslední 3 roky. Údaje z roku 2005, jsou mírně zkreslené, protože podnikání netrvalo celý rok. Majitel firmy si ovšem nepřál zveřejnění rozvahy a výkazu zisku a ztráty.

### 4.5.1 Analýza poměrových ukazatelů

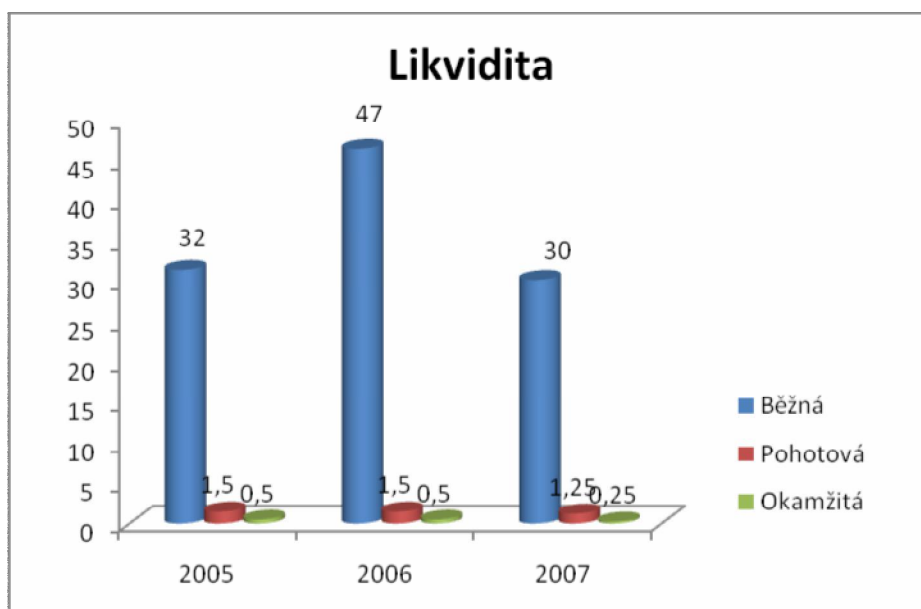
Poměrové ukazatele jsou nejrozšířenější a také nejoblíbenější metodou finanční analýzy. Obvykle vycházejí z rozvahy a výkazu zisku a ztrát. Umožňují nám totiž rychle získat základní náhled a charakteristiku firmy. Vyjadřují vždy nějaký poměr části celku s celkem samotným (podílové) anebo dávají do poměru samotné veličiny (vztahové). Poměrové ukazatele jsou vhodné zejména pro analýzu časového vývoje finanční situace dané firmy, jsou vhodné pro porovnávání podobných podniků navzájem a mohou být používány jako vstupní údaje matematicko-ekonomických modelů, [32].

#### 4.5.1.1 Ukazatele likvidity

Charakterizují schopnost firmy dostát svým závazkům. Úzce navazují na ukazatele zadluženosti. Likvidita se dělí na *běžnou, pohotovou a okamžitou*.

	2005	2006	2007
<b><i>Běžná</i></b>	31	46	30
<b><i>Pohotová</i></b>	1,5	1,5	1,25
<b><i>Okamžitá</i></b>	0,5	0,5	0,25

Tabulka 4-9 Ukazatele likvidity



Obrázek 4-5 Ukazatele likvidity

#### *Běžná likvidita*

Ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. Ukazatel je měřítkem budoucí solventnosti firmy a je postačující pro hodnotu vyšší než 1,5, [32]. Běžná likvidita analyzované firmy je vysoká, protože firma má většinu svých aktiv v zásobách.

#### *Pohotová likvidita*

Charakterizuje nejpřesněji platební pohotovost, tj. schopnost podniku krýt peněžními prostředky závazky z obchodního styku a závazky vůči zaměstnancům. Výrazně nižší hodnota pohotové likvidity ukazuje nadměrnou váhu zásob v rozvaze společnosti. Pro zachování likvidity firmy by neměla hodnota ukazatele klesnout pod 1, [32]. Pohotová likvidita se drží nad hodnotou 1, což je dobrý stav.

#### *Okamžitá likvidita*

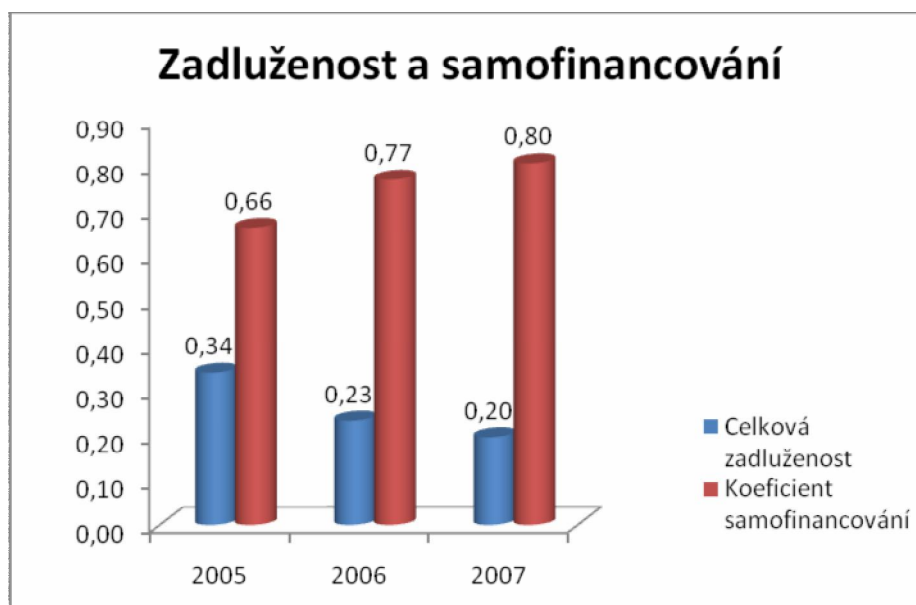
Měří schopnost firmy hradit právě splatné dluhy. Likvidita je zajištěna při hodnotě ukazatele alespoň 0,2, [32]. Ukazatel okamžité likvidity je nad doporučenou hodnotou. Je to dáno především tím, že firma se snaží mít co nejmenší závazky.

#### 4.5.1.2 Ukazatele zadluženosti

Udávají vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování firmy, měří rozsah, v jakém firma používá k financování dluhy, [32].

	2005	2006	2007
<b>Celková zadluženost</b>	0,34	0,23	0,20
<b>Koeficient samofinancování</b>	0,66	0,77	0,80

Tabulka 4-10 Ukazatele zadluženosti



Obrázek 4-6 Ukazatele zadluženosti

##### *Celková zadluženost*

Vypočte se jako podíl cizího kapitálu k celkovým aktivům. Ukazatel celkové zadluženosti by se měl pohybovat v rozmezí 0,3 – 0,5 , [32]. Ukazatel se pohybuje na spodní hranici doporučení.

##### *Koeficient samofinancování*

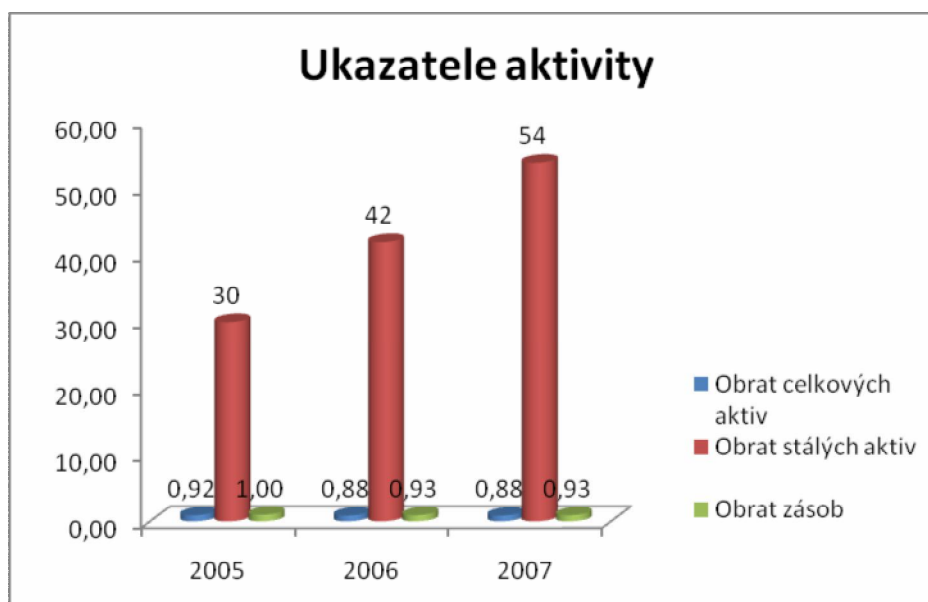
Je doplňkem k ukazateli celkové zadluženosti. Vyjadřuje finanční nezávislost firmy. Oba ukazatele informují o skladbě kapitálu. Hodnoty koeficientu samofinancování se mají pohybovat v rozmezí 0,5 – 0,7 , [32]. Ukazatel se logicky pohybuje na horní hranici doporučení.

### 4.5.1.3 Ukazatele aktivity

Patří mezi výkazové poměrové ukazatele, které čerpají údaje z rozvahy i výkazu zisků a ztrát. Měří, jak efektivně firma hospodaří se svými aktivy, [32].

	2005	2006	2007
<b><i>Obrat celkových aktiv</i></b>	0,92	0,88	0,88
<b><i>Obrat stálých aktiv</i></b>	30	42	54
<b><i>Obrat zásob</i></b>	1,00	0,93	0,93

Tabulka 4-11 Ukazatele aktivity



Obrázek 4-7 Ukazatele aktivity

#### *Obrat celkových aktiv*

Dosahuje hodnoty 1, což znamená, že se aktiva obrátí jednou ročně. Efektivním opatřením by bylo snížení celkových aktiv.

#### *Obrat stálých aktiv*

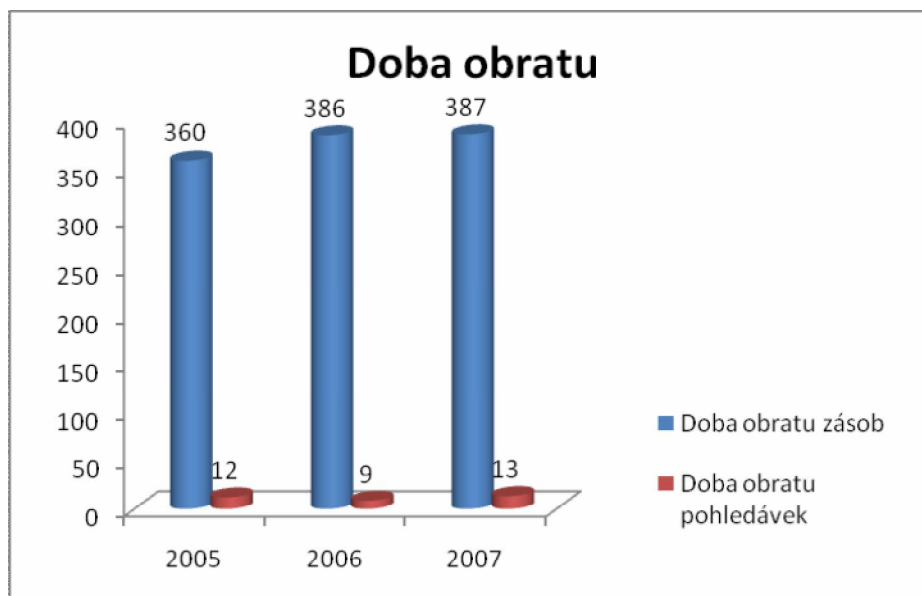
Ukazatel vyjadřuje, kolik jednotek tržeb připadá na jednotku stálých aktiv v zůstatkové ceně. Vysoká hodnota je způsobena především tím, že firma prakticky nedisponuje stálými aktivy.

#### *Obrat zásob*

Obrat zásob za uvedené roky dosáhl prakticky hodnoty 1, což znamená, že v průběhu roku byla každá položka zásob 1-krát prodána a znovu uskladněna.

	2005	2006	2007
<b>Doba obratu zásob</b>	360	386	387
<b>Doba obratu pohledávek</b>	12	9	13

Tabulka 4-12 Doba obratu



Obrázek 4-8 Doba obratu

#### *Doba obratu zásob*

Udává průměrný počet dnů, po něž jsou zásoby vázány v podnikání do doby jejich spotřeby. Ukazatel doby obratu zásob dosahuje vysokých hodnot. Majitel o této skutečnosti ví, ale řešit ji prozatím nechce.

#### *Doba obratu pohledávek*

Výsledkem je počet dnů, během nichž je hodnota tržeb zadržena v pohledávkách. Ukazatel je v normě, protože firma nemá velké pohledávky.

### 4.5.1.4 Ukazatele rentability

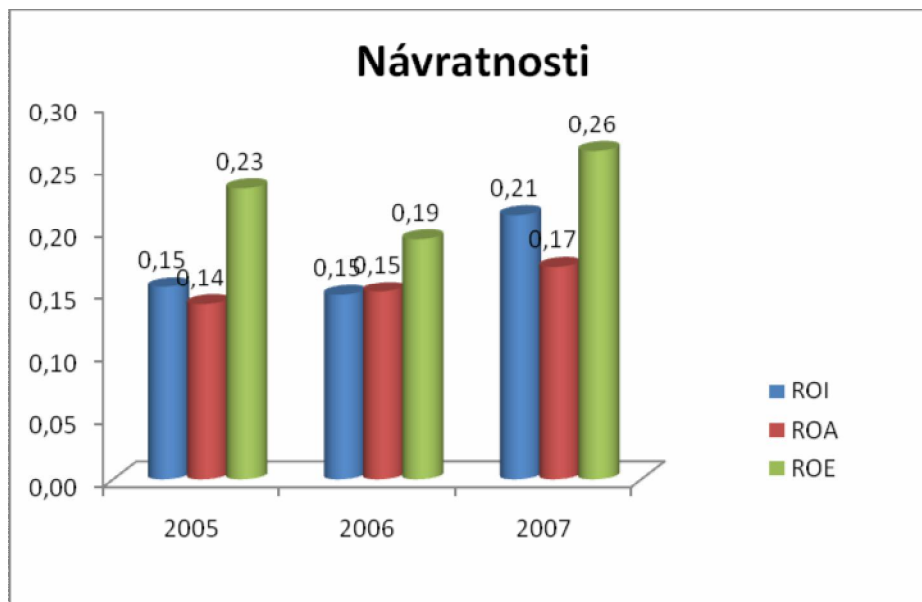
Poměřují zisk dosažený podnikáním s výší zdrojů firmy, jichž bylo užito k jeho dosažení, [32].

	2005	2006	2007
<b>ROI</b>	0,15	0,15	0,21
<b>ROA</b>	0,14	0,15	0,17



<b>ROE</b>	0,23	0,19	0,26
<b>Finanční páka</b>	1,51	1,30	1,24

Tabulka 4-13 Ukazatele rentability



Obrázek 4-9 Ukazatele rentability

#### *Rentabilita vloženého kapitálu (ROI)*

Udává poměr vydělaných peněz k penězům investovaným, udává tedy zisk v procentech z utracené částky, [32].

#### *Rentabilita celkových aktiv (ROA)*

Ukazatel poměruje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financována (vlastních, cizích, krátkodobých, dlouhodobých). Čím je hodnota tohoto ukazatele vyšší, tím je situace sledovaného podniku příznivější, [32].

#### *Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)*

Míra ziskovosti z vlastního kapitálu je ukazatelem, jímž vlastníci (akcionáři, společníci a další investoři) zjišťují, zda jejich kapitál přináší dostatečný výnos, zda se využívá s intenzitou odpovídající velikosti jejich investičního rizika, [32].

#### *Finanční páka*

Je ukazatel, který hodnotí zapojení cizího kapitálu do financování společnosti, [32].

#### 4.5.1.5 Zhodnocení finanční analýzy

Z ukazatele běžné likvidity vyplývá, že firma disponuje velkým počtem zásob a nedisponuje velkým počtem ostatních aktiv. To je pro obchodní firmu typické. Z ukazatelů zásob, dále vyplývá, že zásoby jsou dlouhou dobu vázány v podnikání a že se průměru prodá každá položka jednou ročně. Kapitál je tedy dlouhou dobu vázán v zásobách. Firma si vede dobře v odběratelských vztazích a také vykazuje malou míru zadluženosti. Ostatní poměrové ukazatele nevykazují žádné nestandardní hodnoty a ukazují na finanční zdraví podniku.

#### 4.6 SWOT analýza společnosti

Na závěr kapitoly, která se zabývala analýzou externích a interních vlivů, jsem umístil souhrnnou SWOT analýzu, která zhodnocuje pozici firmy. Silné a slabé stránky vyplývají především z interních analýz, příležitosti a případné hrozby potom z externích analýz. Podkapitola tak přinese ucelený pohled na firmu BIKEZONE s.r.o. a prostředí ve kterém se pohybuje. Poznatky takto získané budou základním kamenem pro výběr vhodné konkurenční strategie.

Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"><li>• zkušenosti v oboru</li><li>• dobrý marketing</li><li>• kamenný i elektronický obchod</li><li>• dobré vztahy s dodavateli</li><li>• pružnost a osobní jednání se zákazníkem</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• nevyhovující prodejna (malá, mimo centrum )</li><li>• velká vytíženost pracovníků</li><li>• neaktuální EO</li><li>• velké zásoby</li><li>• sezónní prodej zboží</li></ul>
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"><li>• rozšíření trhů o citybike</li><li>• stát se velkoobchodem</li><li>• spolupráce se silným partnerem</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• elektronické obchody</li><li>• zhoršení ekonomické situace</li><li>• velkoobchodní prodej kol</li><li>• zákon o zákazu vjezdu do lesa</li></ul>

Tabulka 4-14 SWOT

## 5 Návrhy

V návrhové části jsem vycházel z vnějších a vnitřních analýz firmy BIKEZONE s.r.o., jejichž souhrnem je SWOT analýza. Návrhy se zaměřují především na odstranění současných slabých stránek a využití nabídnutých příležitostí. Z hlediska časového jsou návrhy situovány do horizontu realizace 1-2 let.

V jednotlivých podkapitolách budou nejprve popsány cíle společnosti, typy zvolených strategií, předpoklady pro realizaci, kritické faktory a nakonec očekávané přínosy.

### 5.1 Cíle

V kapitole 4.1.4 byly definovány cíle firmy. S uvedenými cíly jsem se ztotožnil a po konzultaci s majitelem cíle blíže specifikoval. V návrhu cílů jsem se držel principů SMART, tak jak to bylo pro daný cíl možné. Redefinované a upravené cíle společnosti tedy jsou:

#### 5.1.1 Cíl 1: Nabízet kvalitní výrobky a kvalitní služby

Základem úspěchu firmy je nabízet kvalitní výrobky a kvalitní služby, aby se klienti vraceli zpět. U prodeje spotřebního zboží to platí dvojnásob. Na tento cíl se těžko aplikují principy SMART.

**S** – cíl není jednoznačně specifikován

**M** – kvalitní výrobky se dají měřit počtem reklamací, u služeb je měření horší

**A** – cíl se slučuje s požadavky firmy

**R** – cíl je reálný

**T** – časové vymezení je z důvodu neměřitelnosti zbytečné

#### 5.1.2 Cíl 2: Rozšiřování stávající klientely, upevnění a rozšíření odbytu

Jako asi každý podnikatelský subjekt, chce i firma BIKEZONE rozšířit svou klientelu, což zároveň znamená i větší potenciální odbyt. Prostředky k dosažení cíle budu hledat v návrhu strategie.

**S** – cíl je jednoznačně specifikován

**M** – zvýšení počtu prodaných výrobků o 10%

**A** – cíl se slučuje s požadavky firmy

**R** – cíl je reálný, provozovna v sezóně nestíhá uspokojovat požadavky klientů

**T** – v průběhu jednoho roku

### **5.1.3 Cíl 3: Zvětšit podíl EO na celkových tržbách**

V počátku podnikání, ještě na živnostenský list, byl podíl elektronického prodeje na celkových tržbách daleko větší než je tomu v současnosti. Cílem je tedy zvýšení podílu EO na celkových tržbách ze současných 25 % na 45 % do 2-3 let. Podíl EO na celkových tržbách ve výši 40 % již firma měla před 2 roky. Od té doby se ovšem změnila absolutní hodnota tržeb.

**S** – cíl je jednoznačně specifikován

**M** – zvýšení podílu na 45 %

**A** – cíl se slučuje s požadavky firmy

**R** – cíl je reálný

**T** – 2-3 roky

### **5.1.4 Cíl 4: Růst tržeb**

Růst tržeb je svázán s rozšířením klientely i odbytu. Může být způsoben i prodejem dražších kol s větším rabatem nebo snížením nákladů.

**S** – cíl je jednoznačně specifikován

**M** – jednoduše měřitelné

**A** – cíl se slučuje s požadavky firmy

**R** – cíl je reálný

**T** – zvýšení tržeb v příštím roce o 10%

### **5.1.5 Cíl 5: Velkoobchodní činnost**

Firma vidí nové možnosti na poli velkoobchodní činnosti. Pokud by se jí cíl podařilo naplnit nebo překonat, mohl by se do budoucna stát hlavní činností firmy.

**S** – cíl je jednoznačně specifikován

**M** – podíl na tržbách z velkoobchodní činnosti na 15 %

**A** – rozvíjí jednu z činností firmy

**R** – je reálný

**T** – do 2 let

## 5.2 Corporate strategie

Definice corporate strategie je určena spíše pro větší firmy. U malých firem, které nemají samostatné SBU (alespoň prozatím), a tudíž podnikatelský záměr je jen jeden, jejich zaměření splývá se strategií nižší úrovně tedy **Business strategií**. Nebudu se tedy dále touto strategií zabývat.

## 5.3 Business strategie

Východiskem pro formulaci business strategie bude rozbor oblasti podnikání firmy BIKEZONE s.r.o. Při výběru business strategie jsem vycházel z generických strategií definovaných dle Portera v kapitole 3.5 *Generické strategie*.

### Výrobky a služby

- *Široký sortiment zboží*
  - levné i drahé výrobky
  - pestrý výběr značek – kola, komponenty i doplňky
- *Výrobky vysoké i nižší technické úrovně dle požadavků zákazníka*
- *Rychlý a kvalitní servis kol*

### Trh

- *Velká spousta nediferencovaných produktů*
- *Velký počet konkurentů*
- *Nízké náklady pro vstup i výstup do odvětví*

Obor v jakém firma podniká a současná pozice firmy nedovoluje jednoznačnou volbu z generických strategií. Velký počet konkurentů velice podobných firmě BIKEZONE, nabádá k volbě strategie diferenciacie, aby si zákazník firmu zapamatoval a chodil si pro výrobky, protože je nabízí právě ona a jen ona. Naopak nediferencované výrobky a obrovský potenciál trhu svádí ke strategii vedoucího nákladů. Firma si ovšem musí uvědomit, že nákladovou strategii může v současnosti vést jen vůči velikostně podobným firmám, jako je ona sama. Nemá tak velké obraty, aby mohla kupovat výrobky výrazně levněji než velké konkurenční firmy. Strategie diferenciacie je také rozumné vést proti skupině malých firem v okolí, od kterých se může jednoznačně odlišit sortimentem výrobků a nabízených služeb nebo dobrým marketingem.

Proto business strategie, kterou jsem vybral je kombinace **strategie vedoucího nákladů** a **strategie diferenciacie**.

**Vedoucí nákladů** může být jen firma, která si vyjedná dobré ceny u dodavatelů. To je možné především díky množstevním slevám. Pokud bude firma zároveň nabízet širokou paletu výrobků, musí nakupovat velký počet produktů. Pokud nechce jít cestou velkých zásob, musí přizpůsobit jednotlivé funkční strategie naplnění těchto požadavků. Dále musí minimalizovat náklady spojené s logistikou, vlastní fixní náklady a náklady na kapitál.

**Diferenciace ve výrobcích** je velmi obtížná, protože ji přináší především technologické novinky na trhu ať celosvětovém nebo tuzemském. Spolupráce s firmami, které na tuzemském trhu ještě nepůsobí a prodej jejich produktů, je jednou z možností odlišení. Pokud by takovýto produkt byl jedinečný nebo by se jedinečným díky firmě stal, mohla by firma dosáhnout značné konkurenční výhody.

**Diferenciace služeb** je věcí nápadu a jejich uskutečnění. Jak bylo rozebráno ve vnitřní analýze, firma se od většiny svých konkurentů odlišuje propracovanými webovými stránkami a na nich umístěným informačním portálem. V tomto směru chce pokračovat i nadále. BIKEZONE se také snaží vytvořit si stálou klientelu. Pro zákazníky - cyklisty je typickým znakem, že si spotřební zboží kupují stále v jednom obchodě, kam se rádi vracejí a mají jej jako svůj domovský. Popřípadě daný obchod reprezentují na amatérských závodech. Pro takové klienty má firma připravenu řadu slev, upřednostnění jejich zakázek před ostatními i výrobu vlastních dresů.

## **5.4 Směr strategického rozvoje**

### *Strategie stability*

Podstata strategie je uvedena v kapitole 3.7.1 *Strategie stability*. I když se firma BIKEZONE rozhodně nenachází ve stadiu zralosti svého vývoje, trh stabilizován je. Využití strategie stability znamená to, že firma své základní činnosti dělá dobře. Nyní je čas tyto činnosti zefektivňovat. Pro firmu to znamená pokračování svým současným tempem rozvoje alespoň v některých svých aktivitách.

### *Strategie expanze*

Strategie je opět popsána v teoretické části diplomové části v kap 3.7.2 *Strategie expanze*. Strategie expanze se doporučuje podnikům s výrobky a trhy před stádiem zralostí, což pro BIKEZONE opět úplně neplatí.

#### *Kombinovaná strategie*

Po dlouhé úvaze jsem vybral kombinaci strategie expanze a stability i když si uvědomuji, že jedna strategie bude omezovat druhou. Strategie stability bude omezovat expanzi a naopak.

Rozhodnutí je založeno na závěrech SWOT analýzy srovnání s cíli společnosti. Firma balancuje na hraně požadavků pro jednotlivé dílčí strategie a kombinovaná strategie mezi expanzí a stabilitou jí nabízí celou řadu možností a výhod.

Ve strategii stability se bude soustředit na stávající maloobchodní činnost a pomalým rozšiřováním trhu případně zvětšovat své tržby. Pro firmu je důležité sledovat strategii stability a mít jakousi jistotu, že věci, které dělá, jí budou přinášet výnosy.

Strategie expanze otevírá firmě nové možnosti. Firma může například vertikálně integrovat, obsluhovat nové trhy nebo nabízet nové produkty.

### **5.5 Funkční strategie**

Funkční strategie je podřízena business strategii. Dle cílů společnosti uvedených v kapitole 5.1 a v návaznosti na současnou činnost firmy, jsem se rozhodl zaměřit na následující funkční strategie: **marketingová, personální a finanční**. Strategie byly vybrány na základě SWOT analýzy, aby potlačily slabé stránky firmy, omezily hrozby a podpořily silné stránky využily nabídnuté příležitosti. Jako nejdůležitější se mi jeví strategie marketingová a personální. Strategie finanční je spíše doplňkovou k předchozím a má pomoci je naplnit.

Pro jednotlivé strategie uvedu návrhy, které by měly pomoci dosáhnout cíle firmou vytyčené. Strategie se místy vzájemně prolínají, stejně tak jednotlivých cílů může být dosaženo různými dílčími funkčními strategiemi. Strategie a konkrétní návrhy pro jejich uskutečnění budou obsahovat hlavní cíl (cíle), který by měly naplnit.

### 5.5.1 Marketingová strategie

Marketingová strategie obsahuje pravidla, podle kterých mají fungovat ve firmě obchodní činnosti. Stanovuje nejdůležitější zásady péče o zákazníky, cenové politiky a principy hodnocení výkonnosti obchodních procesů. Analyzuje identifikované faktory výkonnosti. Rozpracovává opatření na využití příležitostí a zmírnění hrozeb do systému marketingových cílů.

#### 5.5.1.1 Nová prodejna

Vybudování nové prodejny pomůže k naplnění především **Cíle 2 a 4**. Dále také pomůže odstranit slabé místo firmy, které v současnosti nevyhovují stávající prodejní prostory. Původním záměrem majitele bylo vybudování další prodejny v Brně a ponechání si původní. Od tohoto cíle majitel následně ustoupil, protože nebyl schopen najít schopné zaměstnance do nové prodejny. Cíl byl tedy přehodnocen a v současnosti hledá majitel prodejnu s následujícími parametry:

- prodejní a skladovací plocha minimálně 180 m<sup>2</sup>
- dostupné, viditelné místo s možností zaparkování, v blízkosti centra Brna
- cena maximálně 2500 Kč/m<sup>2</sup>/rok

Zároveň si chce ponechat stávající prostory, které mu budou sloužit jako sklad. Důvodem je výhodná cena nájmu současných prostor.

#### *Potřebné finanční prostředky*

- |                              |                |
|------------------------------|----------------|
| • nájem:                     | 500.000 Kč/rok |
| • inkaso:                    | 60.000 Kč/rok  |
| • služby                     | 10.000 Kč/rok  |
| • provize realitní kanceláři | 30.000 Kč      |
| • vybavení nové prodejny     | 100.000 Kč     |

Náklady byly počítány pro částku 2.000 Kč/m<sup>2</sup>/ rok a velikost prostor 200 m<sup>2</sup>.

#### *Časový horizont*

Důležitou podmínkou pro přesun prodejny do nových prostor je nalezení nové prodejny v zimním období. Prostory musí být k dispozici nejpozději k poslednímu lednu roku 2008. Další možný termín je stejné období roku následujícího. Vychází se



z předpokladu, že zákazníci nejsou schopni přeučit se na novou prodejnu v tak krátkém čase. Navíc firma potřebuje v jarních měsících prodávat zboží a nemůže investovat energii do přesunu prodejny.

### **5.5.1.2 Propracované webové stránky a e-shop**

Součástí obchodní strategie je také prodej pomocí elektronického obchodu. V posledních dvou letech zaznamenala firma pokles prodeje pomocí EO. Internetové stránky, na kterých se nachází informační portál, kontakty firmy i elektronický obchod, byly sice pravidelně aktualizovány, ale samotný elektronický obchod na tom byl, co se týče aktualizací, nejhůře. Vývojově je zastaralý přibližně 3 roky. Aktualizace, které proběhly se týkaly pouze aktualizace nových výrobků. Databáze produktů je obsáhlá, ale neaktuální, chybí fotografie.

Vytvoření nového EO koresponduje hlavně s **cílem 3** a dále s **cíly 2 a 4**. Zároveň podporuje konkurenční výhodu (a silnou stránku) proti ostatním malým prodejcům kol, kteří elektronickým obchodem nedisponují.

Elektronický obchod musí vycházet z nejnovějších požadavků zákazníků. Srovnání může firma najít u největších elektronických prodejců u nás, ale i v zahraničí.

#### *Požadavky na EO*

- moderní design odpovídající možnostem vysokorychlostního internetu
- možnost platit jinou formou než dobírkou (PayPal, kreditní karty)
- velká nabídka produktů, podrobný popis výrobku, kvalitní fotografie
- možnost jednoduché aktualizace
- využití stávající databáze produktů

Dalším možným vylepšením EO je virtuální stavba jízdního kola. Zákazník si volí komponenty, které na kole použije, dále si volí barvy, velikost atp. Inspirací mohou být podobné možnosti u PC sestav nebo prodejců osobních automobilů.

Na tvorbu elektronického obchodu je potřeba jednorázový finanční výdaj. Dále pak pravidelné peněžní prostředky na jeho údržbu a vývoj. Existuje možnost výroby EO na míru nebo použití osvědčeného systému. První možnost je dražší, ale vytvoří firmě osobitější styl, druhá varianta je levnější a prověřená, ale může být pro zákazníka fádní.

Firmě bych doporučoval variantu osvědčeného systému u firmy, která se tvorbou EO zabývá, především díky tomu, že implementace je rychlejší než u druhé možnosti.

#### *Potřebné finanční prostředky*

- tvorba elektronického obchodu, implementace, optimalizace 70.000 Kč
- pravidelná čtvrtletní údržba a aktualizace, paušální poplatek 2.000 / čtvrtletí
- plat zaměstnance, který bude e-shop aktualizovat

#### *Časový horizont*

Elektronický obchod je v současné době zastaralý, ale přesto fungující a nezanedbatelně se podílí na tržbách. Vývoj nového elektronického obchodu by tedy měl probíhat paralelně. Tvorbu elektronického obchodu může zadat firma prakticky okamžitě. V požadavcích na nový EO je použití stávající databáze, takže v období jeho vývoje, může pracovník firmy BIKEZONE doplňovat chybějící údaje o výrobcích, aby v momentě přechodu na nový EO byly co nejaktuálnější.

### **5.5.1.3 Vyhledávání nových dodavatelů pro velkoobchodní činnost**

Mimo maloobchodní činnosti se firma může zabývat velkoobchodem. V posledním roce se firma touto cestou vydala, například zmíněnou spoluprací s izraelskou firmou NO FLATS. Velkoobchodní činnost jí nabízí naplnění především **cíle 5**. Dále pak **cíle 4** a **cíle 1**. Cíl 1 může být naplněn díky velkoobchodní činnosti a nižším nákladům na vstupy.

Možnost stát se dodavatelem se otvírá především ve spolupráci se zahraničními firmami. Nejlepší cestou je výhradní zastoupení dané firmy pro ČR případně střední Evropu.

#### *Požadavky pro vyhledání dodavatelů*

- návštěva tuzemských, ale hlavně zahraničních veletržních akcí
- sledování zahraničních webových stránek
- vyjednávací schopnosti
- odvaha riskovat finanční ztrátu
- dobrá jazyková vybavenost, případně možnost tlumočení

Další variantou je možnost koupě malého výrobce komponent nebo spíše doplňků. Jedná se nejčastěji o malé české firmy, kdy je v možnostech firmy BIKEZONE vykoupit celou produkci a koupit ochranné známky. Firma se tak stane výhradním dodavatelem zboží firmy, kterou koupila.

#### *Potřebné finanční prostředky*

Finanční prostředky, pro tuto činnost je velmi těžké vyjádřit. Vyhledávání znamená soustavnou činnost hledání například na internetu nebo návštěva veletrhů. Dále pak kupříkladu zahraniční cesta za dodavatelem, cena za hotel, telefonní kontakt nebo jednání a s ním spojená večeře. Finančním vyjádřením může být i ušlá příležitost pracovat na jiném projektu.

#### *Časový horizont*

Časový horizont není přesně specifikován. Jednání s partnery může firma zahájit okamžitě. Je vhodné, aby jednání byla vedena krátce a intenzivně. Pokud se partneři nejsou schopni domluvit na podmínkách spolupráce v období maximálně půl roku, je potřeba jednání ukončit.

### **5.5.1.4 Spolupráce s novými dodavateli celých kol**

Noví dodavatelé jízdních kol, jsou další variantou rozvoje firmy. Mimo naplnění **cíle 2** minimalizují vyjednávací sílu dodavatelů. Firma za svou existenci již několikrát ukončila spolupráci některými dodavateli kol a naopak vytvořila nové odběratelsko-dodavatelské vztahy. V současnosti disponuje 3 značkami jízdních kol. Rozšíření o další 2 značky by firmě výrazně pomohla rozšířit svou nabídku. Prodej celých sestav kol, je v současnosti slabým místem firmy a může to být způsobeno právě malou nabídkou.

#### *Požadavky na dodavatele*

- široká nabídka kol - barevné i cenové varianty
- zavedená nebo slibně se rozvíjející značka

#### *Potřebné finanční prostředky*

Velmi podobné jako při jednání s dodavateli pro velkoobchodní činnost.

#### *Časový horizont*

Opět obdobné jako u velkoobchodní činnosti. Velmi vhodné, vést jednání mimo sezónu a začít spolupráci s novou firmou na počátku jara, tedy počátku sezóny. Firma má tak možnost dostatečně osvojit si nové výrobky a rozvrhnout si jejich umístění v prodejně.

#### **5.5.1.5 Rozšíření reklamy**

Reklama je v souladu především s **cílem 2 a 4**. Je velmi důležitou podporou prodejních aktivit firmy, zvláště pokud se jedná o firmu prodávající zboží koncovému odběrateli. Podstata dosavadní reklamní strategie firmy by měla zůstat zachována, protože je jednou ze silných stránek firmy. Reklama se doposud zakládala na technologických novinkách a kvalitních jezdcích MTB týmu. Firma se však potřebuje zapsat do povědomí širší veřejnosti. Je tedy nutno zapojit nový prvek reklamy, který potřebu naplní.

##### *Požadavky na reklamu*

- v rámci finančních možností firmy, ne více než několik % z obrátu
- zasáhne požadovanou cílovou skupinu

##### *Možnosti reklamy*

- televize
- rádio
- noviny a časopisy
- sport bary
- billboard, reklama na MHD

Reklama na celoplošných kanálech je pro firmu finančně neúnosná, v lokálních televizích, má pak malou sledovanost.

Regionální brněnské vysílání v rádiu, je jednou z velmi účinných a vhodných možností, zvláště, pokud bude zvolen dobrý reklamní slogan. Reklama není také finančně náročná.

V časopisech BIKEZONE již pravidelně inzeruje a reklama přináší kýžený efekt.

Billboardová reklama také existuje, novou možností je reklama na veřejných dopravních prostředcích.

Sportovní bary, nabízí možnosti inzerce na svých velkoplošných obrazovkách. Předpokládá se, že většina příchozích se zajímá o jiné sporty než je cyklistika, proto je tato forma reklamy nevhodná.

#### *Doporučené řešení*

Pro potřeby firmy BIKEZONE se v současné době jeví jako vhodné 3 druhy reklam. Rozšíření reklamy v časopise kupříkladu počtem opakování nebo umístěním do regionálního deníku.

Billboardová reklama, umístěná ve nebo na veřejných dopravních prostředcích. Verze na dopravním prostředku (jedna tramvaj) je na hranici finančního obnosu, který je firma ochotna do reklamy dát.

Reklama v regionálním rádiu (rádiích). Pro tuto reklamu je nutno najít vhodný slogan. Může být použit i stávající „**All for ride**“.

#### *Potřebné finanční prostředky*

Jak bylo řečeno, firma je ochotna dát do nové reklamy maximálně 2 % z obrátu. Může si vybrat jednu z navržených možností nebo jejich kombinaci.

#### ***Rádío***

Reklama bude umístěna v regionálním brněnském rádiu.

- tvorba sloganu: 1500 Kč
- cena za odvysílání reklamního spotu (30 s): 700 Kč/ spot

Za 50 spotů firma zaplatí 36500 Kč.

#### ***Dopravní prostředek***

Reklama bude na dopravním prostředku brněnské hromadné dopravy. Na výběr je velké množství možností např.:

- Celoplošná reklama na tramvaji : cca 200.000 Kč/rok + 100.000 vytvoření
- Boční pás na tramvaji: cca 100.000 Kč/rok + 15.000 instalace

#### *Časový horizont*

Pro obě možnosti je vhodné reklamní činností působit na zákazníky v době sezóny nebo těsně před jejím počátkem. Reklama na dopravním prostředku může být umístěna celoročně, protože náklady na její instalaci a odstranění jsou velké.

### **5.5.1.6 Spolupráce s firmou „Hervis sports“**

Spolupráce s německou firmou „Hervis sports“, která je současně jejím konkurentem měla naplnit především **cíl 5**. Dodavatelská činnost firmě Hervis byla skutečnou aktivitou firmy BIKEZONE. V průběhu tvorby DP ovšem došlo ke změnám a tak se spolupráce mezi těmito dvěma firmami nakonec neuskutečnila.

Mělo se jednat velkoobchodní aktivity firmy BIKEZONE, která by společností Hervis dodávala většinu cyklistických doplňků a kol pro tuzemský trh. Jednání byla nakonec ukončena, protože se firmy nebyly schopny domluvit na podmínkách takového spolupráce.

#### *Potřebné finanční prostředky*

Velmi podobné jako při jednání s dodavateli pro velkoobchodní činnost.

#### *Časový horizont*

Spolupráce měla být zahájena na počátku roku 2008. Její trvání mělo být minimálně 3-leté.

Možnost podobné spolupráce s jiným partnerem stále existuje a to je jedna z možných variant budoucího rozvoje firmy BIKEZONE.

### **5.5.2 Personální strategie**

Personální strategie se zabývá náborem zaměstnanců, zvyšováním jejich kvalifikace, stimulací zaměstnanců, bezpečností práce a vývojem jejich mezd. Lidé jsou jedním z nejdůležitějších zdrojů, kterými firma disponuje. Kvalifikovaní a loajální zaměstnanci jsou základem každé úspěšné firmy.

Personální strategie firmy BIKEZONE se zaměří hlavně na pečlivý výběr nových zaměstnanců.

#### **5.5.2.1 Posílení týmu**

Nedostatek kvalifikovaných a schopných zaměstnanců je slabou stránkou firmy BIKEZONE. Pokud má firma naplnit své cíle, především pak **cíl 2 a 3**, musí tuto slabinu nevyhnutelně odstranit.

Je nutno hledat zaměstnance dle požadavků pro dané pozice. Některé pozice se mohou prolínat - kupříkladu zaměstnanec servisu může dle potřeby obsluhovat zákazníky.

#### **Požadavky na zaměstnance EO**

- min SŠ vzdělání
- dobrá znalost práce na PC, znalost MS Office
- časová flexibilita
- spolehlivost
- komunikativní typ
- příjemné vystupování
- týmový duch
- morální bezúhonnost

Úkolem zaměstnance elektronického obchodu bude pravidelná aktualizace EO a jeho údržba. Dále zadávání položek do databáze. To znamená především fotografování výrobků nebo jejich vyhledávání na internetu, popis výrobků, aktualizace cen apod. Jeho úlohou bude také monitoring cen konkurence a reporting majiteli firmy.

#### **Požadavky na zaměstnance servisu**

- dobrá manuální zručnost
- praxe v oboru velkou výhodou
- časová flexibilita
- spolehlivost
- příjemné vystupování
- týmový duch
- morální bezúhonnost

Zaměstnanec servisu má na starosti příjem zakázek a jejich provedení. Dále vyčíslení cenu za servis, která se skládá ze spotřeby materiálu i hodinové mzdy pracovníka. Noví zaměstnanci budou muset projít zaškolením, aby si osvojili firemní praktiky, rozložení nástrojů, ceny atp.

#### **Požadavky na zaměstnance obchodu**

- min SŠ vzdělání
- dobrá znalost práce na PC
- komunikativní typ
- obchodní schopnosti
- příjemné vystupování
- časová flexibilita
- spolehlivost
- týmový duch

- morální bezúhonnost

Pracovníci prodeje, jsou základním kamenem firmy. Na jejich schopnostech stojí chod celé firmy. Jejich výběr prosto musí být zvláště pečlivý. Pracovník musí v krátké době získat přehled o firmě a nabízeném zboží. Ceny jsou určovány pomocí čárového kódu. Existuje ovšem systém slev při odběru vyššího počtu kusů, který se nastavuje individuálně podle zákazníka.

#### *Počet zaměstnanců*

Příjem zaměstnanců je závislý od naplnění dalších záměrů firmy.

V případě, že se podaří najít nové prodejní prostory již tento rok, bude nutno přijmout minimálně 1-2 pracovníky prodeje a 1 pracovníka servisu. Firmu ohrožuje odchod jednoho prodejce a takže i v případě nenalezení nových prostor, bude muset najít za tohoto pracovníka najít náhradu.

Přijetí pracovníka elektronického obchodu je bezpodmínečné pro chod a údržbu EO. Přijetí pracovníka postačí situovat do doby před dokončením nového EO. Pokud bude přijat dřív, může se lépe zorientovat ve firmě a dávat dohromady databázi výrobků.

#### *Vyhledávání pracovníků*

Majitel firmy sám intenzivně hledá zaměstnance firmy, zatím většinou bezúspěšně. Nově příchozí, jsou většinou lidé z jeho okolí nebo známí jeho známých. Je potřeba změnit přístup k vyhledávání zaměstnanců a zadat je nějaké personální agentuře, popřípadě zadat inzerát do novin nebo jej umístit na internet. Volba personální agentury, která vyfiltruje nevhodné kandidáty mi přijde jako lepší řešení.

#### *Potřebné finanční prostředky*

- |                               |  |
|-------------------------------|--|
| • platba personální agentuře  | 10.000 Kč                              |
| • náklady zaměstnanec EO      | 22.000 Kč/ měs., možná i úkolová mzda  |
| • náklady zaměstnanec servisu | 23.000 Kč/ měs. + příplatky za přesčas |
| • náklady zaměstnanec obchodu | 25.000 Kč/ měs. + příplatky za přesčas |

#### *Časový horizont*

Zaměstnanec EO je potřeba přijmou co nejdříve, protože aktuálně je na čem pracovat. Takže profil zaměstnance může být okamžitě zadán personální agentuře.



Jednoho pracovníka prodeje je možno hledat také okamžitě, druhého v návaznosti na nalezení prodejních prostor. Stejně platí pro pracovníka servisu.

### 5.5.3 Finanční strategie

Finanční strategie doplňuje strategii marketingovou a personální. Jak vyplývá z finanční analýzy, firma nemá výrazné finanční problémy. Jediné, co ji trápí, je velká vázanost kapitálu v zásobách, respektive malý obrát zásob. Ve finanční strategii se budu zabývat hlavně možnostmi financování navržených změn.

V jednotlivých strategiích byly navrženy možnosti, jak postupovat do budoucna, aby byly navržené cíle splněny. U jednotlivých možností, jsou uvedeny i případné finanční náklady spojené s jejich realizací.

#### *Náklady na změny*

Návrh	Finanční prostředky
Nová prodejna	700.000 Kč/rok
Elektronický obchod	78.000 Kč/rok
Reklama	Rádio - 36.500 Kč/ 50 spotů MHD - 115.000 Kč /rok
Zaměstnanci	EO - 264.000 Kč/rok Nová prodejna - 576.000 Kč/rok

*Tabulka 5-1 Náklady na změny*

Celkové náklady na realizaci jednotlivých návrhů je možno vidět v Tabulce 5-1. Jaké budou skutečné náklady, závisí na tom, jestli se podaří najít novou prodejnu. Od toho je odvozena i část personální politiky. Realizace EO závisí jen na rozhodnutí firmy a nalezení pracovníka, který bude EO obsluhovat. Rovněž reklama je závislá pouze na rozhodnutí firmy samotné.

Pokud se budou realizovat návrhy v uvedeném rozsahu, budou **celkové náklady 1.770.000 Kč**. Z toho **jednorázové náklady 350.000 Kč**. Zbytek tedy **1.420.000 Kč** jsou **roční náklady** určené na provoz prodejny a platy zaměstnanců.

Struktura nákladů firmě dovoluje, čerpat z vlastních zdrojů, protože jednorázové náklady je schopna uhradit. Další náklady jsou spojené s měsíčními náklady na novou

prodeju a zaměstnance. Z tohoto důvodu, je potřeba, aby se předpoklad zvýšení tržeb díky EO i nové prodejně opravdu naplnil. Růst tržeb bude podporovat reklama na MHD a v rádiu.

### *Postup implementace*

Postup implementace strategie je popsán v následující tabulce.

<b>Návrh</b>	<b>Implementace</b>
Nová prodejna	leden 2008 - naleznutí nových prostor únor 2008 - úprava prostor, přesun zboží dále pak říjen 2008 - leden 2009
Elektronický obchod	leden 2008 - výběr firmy, která bude tvořit EO únor 2008 - předání požadavků na EO duben 2008 - přidání současné databáze a testování EO květen 2008 - doladění nového EO červen 2008 - spuštění EO
Reklama	únor 2008 - výběr regionálního rádia, podmínky únor 2008 - design reklamy pro MHD 7. březen 2008 - podpis smlouvy s DPMB 15. březen 2008 - tvorba reklamního spotu 1. duben 2008 - první vysílání reklamy 1. duben 2008 - spuštění reklamy na MHD
Zaměstnanci	leden 2008 - pracovní agentura hledá pracovníky únor 2008 - výběr z kandidátů 1.březen 2008 - přijetí pracovníka EO březen 2008 - přijetí pracovníků pro novou prodejnu
Velkoobchodní činnost	leden 2008 - začít s vyhledáváním partnerů rok 2008 - průběžné hledání možných partnerů podzim 2008 - do tohoto období soustřeďovat jednání a schůzky s partnery
Noví dodavatelé kol	leden 2008 - hledání partnerů podzim 2008 - uzavírání dohod o spolupráci, dovoz zboží od nových partnerů

Hervis sports	ke spolupráci pravděpodobně nedojde
---------------	-------------------------------------

*Tabulka 5-2 Postup implementace*

## **5.6 Zhodnocení předpokladů pro realizaci**

Diplomová práce je založena na existenci skutečné firmy a já v ní navrhl řešení skutečných problémů, které firmu v současnosti trápí. Například neaktuální EO je bolístkou firmy již delší dobu. Proto předpokládám, že většina návrhů, zde uvedených, může být firmou realizována.

Je možné, že se firma, ve všech bodech nebude držet mého stručného návrhu, ale možná majitele firmy některé body inspirují a upraví si je podle svých představ. Protože byly cíle stanoveny ve spolupráci s majitelem, a ten zná i problémy své firmy, je vysoce pravděpodobné, že by sám zvolil podobné strategie a návrhy, jaké jsem formuloval ve své práci.

### ***Hodnotový řetězec***

V hodnotovém řetězci je popsáno, jak se změní firma, pokud bude realizovat navrhované změny.

#### ***Vstupní logistika***

Pokud by se firma stala velkoskladem, mohla by mít problémy se skladovacími prostory a byla by nutnost si je opatřit. Bylo by také potřeba zefektivnit dopravu zboží ze zahraničí např. trvalou spoluprací s nějakou tuzemskou logistickou firmou. Na ostatní logistické funkce nemají uvedené návrhy velký vliv.

#### ***Výrobní operace***

Výrobních operací se dotkne přijetí nového pracovníka a tak možnost rychlejšího vyhotovení zakázky a kratší čekací doba.

#### ***Výstupní logistika***

Výstupní logistiky se dotkne především očekávané zvýšení prodeje pomocí EO. Zvětší se tak nároky na zabalení zboží a rychlou expedici pomocí spedičních firem.

#### ***Marketing a prodej***

Změní se forma reklamy. Nová reklama v rádiu a na dopravním prostředku.

Prodej pomocí EO bude pomocí jeho nové verze zvýšen a bude se tak podílet větší měrou na celkových tržbách.

Větší prodejní plochy umožní umístit širší škálu produktů na prodejnu.

#### *Služby*

Nový zaměstnanec servisu bude znamenat zkrácení čekací doby v době největšího náporu na firmu.

#### *Podniková infrastruktura*

Změnou počtu zaměstnanců, se změní struktura firmy, ale i tak nadále zůstane plochá. Na některé operace nebude majitel schopný reagovat a bude muset určit v prodejně svého zástupce, který bude mít rozšířené pravomoci.

#### *Technologický rozvoj*

Vztahy s novými obchodními partnery stane firma v popředí v nabídce nových a technologicky vyspělých produktů.

#### *Lidské zdroje*

Změní se počet zaměstnanců firmy, rozšíří se řady prodejců i servismanů. Navíc vznikne pozice zaměstnance, obstarávajícího EO.

#### *Zajišťování zdrojů*

Noví dodavatelé a upevňování vztahů s dosavadními, umožní firmě lepší přístup ke zdrojům a diverzifikaci rizik ze závislosti na několika málo dodavatelích. Zvýšení objemu prodeje navíc umožní úspory z rozsahu a tudíž nižší náklady na vstupy.

### **5.7 Určení kritických faktorů**

Kritickým faktorem pro realizaci návrhu nové prodejny je její nalezení do konce ledna 2008. Po tomto datu je pro firmu nepřijatelné stěhovat se ze současných prostor. Návrh by byl proto odložen na podzim stejného roku. Pokud se projekt nové prodejny uskuteční, existuje možné ohrožení nenaleznutím spolehlivých zaměstnanců. Stávající počet zaměstnanců by byl pro novou prodejnu nedostatečný a její kapacita by tak nebyla plně využita.

Pokud by se nepodařilo realizovat novou prodejnu v letošním roce, je možno část peněz, určených na tuto aktivitu, směřovat pro rozvoj reklamy určené speciálně elektronickému obchodu, např. inzerce na cyklistických zpravodajských serverech.

Implementace EO by měla být bezproblémovou aktivitou, přesto není růst tržeb nijak zaručen.

Reklamní činnost firmy bude neúspěšná, pokud bude zvolena špatná forma sloganu nebo výběr rádia, které neposlouchá požadovaná cílová skupina.

Pokud by nenastal očekávaný růst tržeb, musela by si firma chybějící finanční prostředky vypůjčit. Možným snížením rizika, je uzavření zaměstnaneckých smluv na dobu určitou.

Velkoobchodní aktivity i nové hledání obchodních partnerů je značně závislé na vyjednávacích schopnostech firmy. Úspěch záleží na mnoha faktorech a některé firma nemůže ani ovlivnit.

Je důležité si uvědomit, že každý nový návrh nebo strategie s sebou nese rizika. Čím je strategie razantnější, tím horší mohou být případné negativní dopady.

### ***5.8 Specifikace očekávaných přínosů***

Očekávanými přínosy jsou především naplnění cílů, které si firma předsevzala. Protože cíle vycházely z reálných požadavků firmy a byly stanoveny podle principů SMART, očekává se, že jejich naplnění vylepší současnou situaci firmy.

Implementace nového EO pomůže firmě zvýšit objem tržeb. Nová prodejna a noví zaměstnanci a nové produkty, pomohou přitáhnout nové zákazníky a zkrátí čekací dobu na servis jízdních kol. Zákazníci se o firmě dozví díky reklamní kampani, kterou firma uskuteční, aby své prodeje podpořila.

Elektronický obchod zároveň využije příležitosti vzrůstu důvěry zákazníků při nákupu pomocí internetu.

Noví dodavatelé, rozšíří velkoobchodní činnost firmy a ta se může do budoucna stát hlavním předmětem podnikání.

Na finanční stránku budou mít navrhované změny dopad v podobě rychlejšího obratu zásob díky většímu objemu prodeje. Zvedne se pravděpodobně také absolutní hodnota finančních prostředků vázaných ve zboží. Větší nabídka si žádá větší zásoby.

Některé aktivity bude firma muset hradit pomocí vypůjčených finančních prostředků a změní se tak ukazatel zadluženosti i samofinancování.

## 6 Závěr

V úvodní kapitole jsou definovány cíle a použité metody. Následuje kapitola, ve které jsou popsány důležité teoretické poznatky, kterých bude částečně využito při analýze a návrhu konkurenční strategie. Další kapitola je analýza vnějšího a vnitřního prostředí. Poslední kapitola je samotný návrh konkurenční strategie firmy a postup její implementace. Následuje závěr práce, ve kterém je souhrnně popsána celá diplomová práce.

Teoretická část byla zaměřena především na definice konkurenceschopnosti a její tvorby. Dále byly definovány možné strategie na jednotlivých úrovních a směry možného strategického rozvoje.

K posouzení současného stavu firmy jsem použil analýzu obecného okolí pomocí metody PEST a oborového okolí firmy pomocí Porterova modelu pěti sil. Dále jsem provedl analýzu vnitřního prostředí firmy za použití hodnotového řetězce a finanční analýzu. Souhrnem se stala SWOT analýza, ze které vyplynuly silné a slabé stránky firmy, příležitosti a hrozby.

Další část se zabývala návrhem samotné konkurenční strategie. Nejdříve jsem znovu definoval cíle firmy a specifikoval je pomocí SMART pravidel. Určil jsem, že na úrovni business strategie zvolí firma kombinaci strategie stability a expanze. Na funkční úrovni potom byla zvolena marketingová, personální a finanční strategie. Pro jednotlivé strategie, jsem popsal konkrétní návrhy řešení, které mají pomoci firmě dosáhnout cílů. Návrhy jsou také opatřeny finanční kalkulací a časovým harmonogramem implementace. Na konci kapitoly byly vypsány předpoklady pro jejich realizaci, určeny kritické faktory, které by realizaci mohly ohrozit a pomocí hodnotového řetězce byly specifikovány očekávané přínosy navržených strategií.

Cíle diplomové práce, které byly na jejím počátku vytyčeny, jsem tímto naplnil. Tvorbu mé práce provázely pravidelné konzultace prováděné s majitelem firmy, dále dlouhodobé sledování chodu firmy, kterou monitoruji od jejího vzniku. Jsem jedním ze zákazníků firmy a na existenci firmy mi záleží. Pevně věřím, že firma naplní cíle, které si vytyčila a není až tak důležité, jestli se tak stane pomocí strategií, které jsem určil. Pevně věřím, že alespoň některé poznatky, ke kterým jsem ve své práci dospěl budou firmě BIKEZONE užitečné.

## Použitá literatura

### *Monografické publikace:*

- [1] BOWMAN, C. *Strategický management*. Praha: Grada Publishing, 1996, 147 s., ISBN 80-7169-230-1
- [2] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Vyd.1., Praha: C.H.Beck, 2001, 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [3] DEDOUCHOVÁ, M. *Kvalitní strategie – předpoklad úspěchu firmy*. 1. vyd. Praha: Profess, 1998, 108 s. ISBN 80-85253-25-0
- [4] HRON, J., TICHÁ, I., DOHNAL, J. *Strategické řízení*. Praha: PEF ČZU v Praze, 1995, 221 s. ISBN 80-213-0255-0
- [5] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. vydání. Praha: C.H.BECK 2006, 206 s., ISBN 80-7179-453-8
- [6] MALLYA, T. *Strategické řízení*. Praha: Grada Publishing, 2007, 252 s., ISBN 987-80-247-1911-5
- [7] PORTER, M.E. *Konkurenční výhoda*. Přel. Doc.PhDr.V.Irgl, CSc., Praha: Victoria Publishing, a.s., 1993, 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [8] PORTER, M.E. *Konkurenční strategie*. Přel. dr. K.Kvapil, CSc., Praha: Victoria Publishing, a.s., 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [9] POŠVÁŘ, Z., ERBES, J. *Management I*. Brno: MZLU v Brně, 2002, 156 s. ISBN 80-7157-633-6
- [10] SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. Praha: C.H.BECK, 2000, 101 s. ISBN 80-7179-422-8

*Elektronické zdroje:*

- [12] *Sbírka zákonů - zákon ze dne 21. září 2005* [online]. [cit. 2008-01-05].  
<<http://www.sagit.cz/pages/sbirkatxt.asp?zdroj=sb05411&cd=76&typ=r>>.
- [13] *Cyklotrasy, cyklostezky - NaKole.cz* [online]. [cit. 2008-01-05].  
<<http://www.nakole.cz/regiony/clanek.php3?id=189&PHPSESSID=1>>.
- [14] *VE MĚSTĚ NA KOLE - NaKole.cz* [online]. [cit. 2008-01-05].  
<<http://www.nakole.cz/vemeste/compare.php3>>.
- [15] *Brno na kole* [online]. [cit. 2008-01-05].  
<<http://www.brnonakole.cz/index.php?polozka=23>>
- [16] *Ekolist.cz – Cyklisté, z lesa ven!* [online]. [cit. 2008-01-05].  
<[http://www.ekolist.cz/zprava.shtml?AA\\_SL\\_Session=bae1fa7f9097b5d335d40c88cc326f20&nocache=invalidate&sh\\_itm=19ac6e25f4e9f59aff185a4efdf05fb5&all\\_ids=1](http://www.ekolist.cz/zprava.shtml?AA_SL_Session=bae1fa7f9097b5d335d40c88cc326f20&nocache=invalidate&sh_itm=19ac6e25f4e9f59aff185a4efdf05fb5&all_ids=1)>
- [17] *Zákon o daních z příjmů* [online]. [cit. 2008-01-05].  
<<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dprij/cast1.aspx>>
- [18] *Statistika rodinných účtů* [online]. [cit. 2008-01-05].  
<[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/rodinne\\_ucty](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/rodinne_ucty)>
- [19] *X AIR termínovka* [online]. [cit. 2008-01-05]. <<http://www.x-air.cz/terminovka.html>>
- [20] *Češi přestali šetřit a vrhli se do nákupů* [online]. [cit. 2008-01-05].  
<<http://www.novinky.cz/clanek/117395-cesi-prestali-setrit-a-vrhli-se-do-nakupu.html>>
- [21] *Vývoj hrubého domácího produktu (HDP) - Finance.cz* [online]. [cit. 2008-01-05].  
<<http://www.finance.cz/ekonomika/hdp/vyvoj/>>
- [22] *Vývoj koruny vůči euru či dolaru - Finance.cz* [online]. [cit. 2008-01-05].  
<<http://www.finance.cz/ekonomika/mena/cnb/>>
- [23] *Koruna mírně ztrácí, dolar posílil* [online]. [cit. 2008-01-05].  
<<http://www.patria.cz/Zpravodajstvi/1121347/koruna-mirne-ztraci-dolar-posilil.html>>
- [24] *Ropa se poprvé v historii vyšplhala nad 100 dolarů* [online]. [cit. 2008-01-05].  
<[http://ekonomika.idnes.cz/ropa-se-poprve-v-historii-vysplhala-na-100-dolaru-f5n-/ekonomika.asp?c=A080102\\_182416\\_ekonomika\\_vem](http://ekonomika.idnes.cz/ropa-se-poprve-v-historii-vysplhala-na-100-dolaru-f5n-/ekonomika.asp?c=A080102_182416_ekonomika_vem)>
- [25] *Český statistický úřad – makroekonomické ukazatele* [online]. [cit. 2008-01-05].  
<[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr: makroekonomicke\\_udaje/\\$File/76789428.xls](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr: makroekonomicke_udaje/$File/76789428.xls)>
- [26] *Svět tisku – jak motivovat a udržet zaměstnance* [online]. [cit. 2008-01-05].  
<[http://www.svettisku.cz/buxus/generate\\_page.php?page\\_id=932](http://www.svettisku.cz/buxus/generate_page.php?page_id=932)>
- [27] *Češi utrácejí na webu stále víc* [online]. [cit. 2008-01-05].  
<[http://digiweb.ihned.cz/?s1=i&s2=0&s3=0&s4=0&s5=0&s6=0&m=d&a\[id\]=15448820&p=i00000\\_d](http://digiweb.ihned.cz/?s1=i&s2=0&s3=0&s4=0&s5=0&s6=0&m=d&a[id]=15448820&p=i00000_d)>



- [28] *Češi loni nakoupili 350 tisíc jízdních kol* [online]. [cit. 2008-01-05].  
<<http://mam.ihned.cz/c1-22385840-cesi-loni-nakoupili-350-tisic-jizdnich-kol>>
- [29] *Češi kupují stále dražší jízdní kola* [online]. [cit. 2008-01-05].  
<[http://cykloturistika.ihned.cz/c4-10131950-18570870-008c00\\_d-cesi-kupuji-stale-drazsi-jizdni-kola](http://cykloturistika.ihned.cz/c4-10131950-18570870-008c00_d-cesi-kupuji-stale-drazsi-jizdni-kola)>
- [30] *Brno na kole* [online]. [cit. 2008-01-05].  
<<http://www.brnonakole.cz/index.php?polozka=4>>
- [31] *Živnostenský rejstřík* [online]. [cit. 2008-01-05].  
<<http://www.rzp.cz/statistiky.html>>
- [32] *Podfuck.net – PODnikatelská FAKulta* [online]. [cit. 2008-01-05].  
<[podfuck.net/dokumenty/stazeni\\_souboru/FA\\_5\\_prednaska\\_2007.doc](http://podfuck.net/dokumenty/stazeni_souboru/FA_5_prednaska_2007.doc)>
- [33] *Češi utrácejí na webu čím dál víc c-mam.cz* [online]. [cit. 2008-01-05].  
<[http://mam.ihned.cz/1-10000125-15448950-101000\\_d-8e](http://mam.ihned.cz/1-10000125-15448950-101000_d-8e)>

## Obrázky a tabulky

### 6.1 Seznam obrázků

Obrázek 3-1 Generické strategie [7] .....	19
Obrázek 4-1 Podíl napočtu prodaných kol v roce 2006 [28].....	37
Obrázek 4-2 Podíl napočtu prodaných kol v roce 2005 [29].....	38
Obrázek 4-3 Podíl na tržbách za prodaná kola v roce 2006 [28].....	39
Obrázek 4-4 Podíl typů kol na trhu v ČR v roce 2006 [28] .....	39
Obrázek 4-5 Ukazatele likvidity .....	61
Obrázek 4-6 Ukazatele zadluženosti.....	62
Obrázek 4-7 Ukazatele aktivity .....	63
Obrázek 4-8 Doba obratu .....	64
Obrázek 4-9 Ukazatele rentability .....	65

### 6.2 Seznam tabulek

Tabulka 3-1 Rizika generických strategií [7] .....	26
Tabulka 4-1 Podíl napočtu prodaných kol v roce 2005 [29].....	38
Tabulka 4-2 Znaký specializovaných obchodů .....	41
Tabulka 4-3 Znaký sportovních.....	42
Tabulka 4-4 Znaký sportovních oddělení řetězců.....	43
Tabulka 4-5 Klady a zápory klasického prodeje .....	43
Tabulka 4-6 Klady a zápory EO .....	44
Tabulka 4-7 Podíl na tržbách.....	54
Tabulka 4-8 Podíl na prodejkách dle ceny.....	55
Tabulka 4-9 Ukazatele likvidity .....	60
Tabulka 4-10 Ukazatele zadluženosti .....	62
Tabulka 4-11 Ukazatele aktivity.....	63
Tabulka 4-12 Doba obratu.....	64
Tabulka 4-13 Ukazatele rentability .....	65
Tabulka 4-14 SWOT .....	66
Tabulka 5-1 Náklady na změny .....	81
Tabulka 5-2 Postup implementace.....	83

## **Přílohy**

Příloha 1: Cyklistické stezky na území města Brna

## Příloha 1: Cyklistické stezky na území města Brna

### STUDIE CYKLISTICKÝCH TRAS A STEŽEK NA ÚZEMÍ MĚSTA BRNA ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO STAVU SÍŤE CYKLOTRAS - ROK 2005

